

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

KOMPARACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ „KAMENNÝCH“ A INTERNETOVÝCH SÁZKOVÝCH KANCELÁŘÍ

Vedoucí práce : Mgr. Jan Šíma

Zpracoval : Jan Hlavina

Praha 2009

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá komparací marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří. Je rozdělena na teoretickou a analytickou část. **V teoretické části** diplomová práce definuje obecně pojem marketingu, metody hodnocení marketingu a marketingových strategií a druhy základních marketingových strategií používaných podnikatelskými subjekty. **V analytické části** pak diplomová práce vymezuje legislativní rámec, který je závazný pro sázkové kanceláře provozující sázky a loterie v České republice a obecně popisuje i současný stav a budoucí trendy v oblasti sázek, loterií a sázkových kanceláří v České republice, informuje o Asociaci provozovatelů kurzových sázek a popisuje základní ekonomické ukazatele sázkových her a loterií. Zejména však analytická část diplomové práce obsahuje identifikaci nejvýznamnějších „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří, komparaci jejich marketingu prostřednictvím marketingového mixu 4P a definování aplikovaných marketingových strategií jednotlivými sázkovými kanceláři.

Klíčová slova:

marketingové strategie, sázky, sázkové kanceláře, loterie

Summary:

This thesis deal with comparison of marketing strategy „ stone" and Internet betting office. Is divided on theoretic and practical part. Is divided on theoretic and practical part. In theoretic part thesis define generally conception marketing, method evaluation marketing and marketing policy and sorts basic marketing policy used entrepreneurial subjects. In practical part then thesis incloses legislative frame, that is of binding on betting offices down state wagers and lottery in Czech republic and generally describes also state - of - the - art and future trends in the area bets, lottery and betting office in Czech republic, informs about the Association operators of betting bets and describes basic economics indices betting plaies and lottery. Especially however practical part of diploma work includes identification most considerable „ stone" and Internet betting offices, comparing element their marketing through marketing mix of 4P and definition applied marketing policy single betting offices.

Keywords:

marketing policy, bets, betting offices, lottery

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že jsem v práci neporušil autorská práva (dle zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském, a o právech souvisejících s právem autorským).

V Praze dne 15. dubna 2009



podpis diplomanta

Poděkování

V úvodu této předkládané diplomové práce bych chtěl poděkovat především mému vedoucímu diplomové práce Mgr. Janu Šímovi za metodické vedení a podnětné připomínky v průběhu vypracování diplomové práce a odpovědným pracovníkům sázkových kanceláří Sazka, Fortuna, Chance, Tipsport a SynotTip za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

1. Úvod	str. 7
2. Cíle a úkoly	str. 8
3. Metodologie	str. 11
4. Teoretická část	str.15
4.1 Definování pojmu „marketingová strategie“	str. 15
4.2 Metody hodnocení marketingové strategie	str. 17
4.2.1 PEST analýza	str. 17
4.2.2 Metoda MAP	str. 20
4.2.3 ETOP přístup	str. 20
4.2.4 Metoda 4C	str. 21
4.2.5 Analýza silných a slabých stránek podniku	str. 22
4.2.6 Analýza konkurenčních sil (Porterův model)	str. 24
4.2.7 Analýza klíčových zúčastněných a dotčených stran	str. 26
4.3. Druhy marketingových strategií	str. 28
4.3.1 Marketingová strategie založená na dominanci na trhu	str. 28
4.3.2 Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu	str. 31
4.3.3 Marketingová strategie založená na růstu vertikálním a horizontálním růstu podnikatelského subjektu	str. 32
4.3.4 Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu podnikatelského subjektu	str. 33
5. Analytická část	str.36
5.1 Sázkové hry a loterie v České republice	str. 36
5.2 Asociace provozovatelů kurzových sázek	str. 44

5.3	Ekonomika sázkových her a loterií v České republice	str.48
5.4	Komparace marketingových strategií sázkových kanceláří	str. 52
5.5	Identifikace sázkových kanceláří	str. 56
5.5.1	SAZKA a. s.	str. 56
5.5.2	FORTUNA sázková kancelář a. s.	str. 57
5.5.3	CHANCE a. s.	str. 57
5.5.4	SYNOT TIP a. s.	str. 58
5.5.5	TIPSPORT a. s.	str. 58
5.5.6	Bwin	str. 59
5.5.7	Bet-at-home	str. 59
5.5.8	Betway	str. 60
5.5.9	Sportingbet	str. 60
5.6	Marketingový mix sázkových kanceláří	str. 61
5.6.1	Sazka a.s.	str. 61
5.6.2	FORTUNA sázková kancelář a. s.	str. 62
5.6.3	CHANCE a. s.	str. 64
5.6.4	SYNOT TIP a. s.	str. 65
5.6.5	TIPSPORT a. s.	str. 66
5.6.6	Bwin	str. 68
5.6.7	Bet-at-home	str. 69
5.6.8	Betway	str. 70
5.6.9	Sportingbet	str. 71
5.7	Definování marketingových strategií „kamenných“ sázkových kanceláří	str. 72

5.8 Definování marketingových strategií internetových sázkových kanceláří	str. 76
5.9 Komparace ekonomických ukazatelů a marketingových strategií	str. 77
6. Závěr a zhodnocení	str. 79
Seznam použité literatury	str. 82

1.Úvod

Existence každého podnikatelského subjektu je vždy podmíněna definováním cílů, kterých chce podnikatelský subjekt dosáhnout a metodami a postupy, které pro takovéto dosahování cílů podnikatelský subjekt zvolí. Současná ekonomická situace na trhu, kdy existuje ohromná konkurence prakticky v jakékoliv podnikatelské činnosti, nutí podnikatelské subjekty využívat stále složitější a sofistikovanější postupy a metody, kterými dosahují svých cílů. Tyto postupy jsou definovány jako marketing, tj. metody zjišťování požadavků zákazníků a definování a realizaci nejefektivnějšího naplňování těchto požadavků. Existuje velké množství metod, kterými lze hodnotit vnější i vnitřní prostředí, ve kterém v daném místě a čase existuje podnikatelský subjekt a na základě kterých jsou následně definovány marketingové strategie. Hodnocení vnějšího a vnitřní prostředí, určení nejlepší marketingové strategie a realizace nástrojů a postupů v zájmu naplňování vytčených cílů podnikatelského subjektu je v současnosti výrazně ovlivňováno fenoménem Internetu. Do virtuálního prostředí Internetu se ve stále větší míře přesouvají veškeré podnikatelské aktivity, stále více a více podnikatelských subjektů současně s „kamennými“ obchody provozuje i internetové obchody, tzv. e-shopy. Některé podnikatelské subjekty provozují pouze internetové obchody. Je zcela samozřejmé, že podnikatelský subjekt, který provozuje „kamenné“ obchody bude používat pro hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí zcela jiné metody než podnikatelský subjekt, který provozuje pouze internetové obchody. Uplatňované marketingové strategie se samozřejmě také budou lišit u „kamenných“ a internetových obchodů.

Rozdílnost uplatňování marketingových strategií v reálném a ve virtuálním prostředí je způsobena několika faktory. Zejména se jedná o faktor ceny, propagace, produktu a místa podnikání. Jako nejdůležitější faktor je možné určit rozhodně cenu, neboť faktor ceny vždy zásadním způsobem určuje rozhodování zákazníků. V pořadí důležitosti druhým faktorem je produkt, nebo spektrum produktů (výrobků či služeb), které podnikatelský subjekt nabízí, výrazně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost na trhu. Faktor

místa podnikání ovlivňuje podnikatelský sektor v tom smyslu, že kupní síla obyvatel, demografické složení obyvatel, případně další faktory výrazně určují ekonomickou stránku tržeb a zisku u každého podnikatelského subjektu. Faktor propagace je při současné konkurenci ve všech oborech podnikání většinou opomíjen, ale jeho správné využití ovlivňuje všeobecnou znalost o podnikatelském subjektu a množství potenciálních zákazníků.

Těchto faktorů je samozřejmě mnohem více než těchto několik výše uvedených. Všechny faktory ale ovlivňují konečnou podobu zvolené marketingové strategie podnikatelského subjektu.

2.Cíle a úkoly

Hlavním a nosným tématem této předkládané diplomové práce je komparace marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří. **Cílem** této diplomové práce je především přinést odpovědi na několik zásadních otázek k řešené problematice, a to

- 1) jaký druh marketingových strategií sázkových kanceláří je z ekonomického hlediska úspěšnější,**
- 2) jaké faktory nejvíce ovlivňují rozdílnost marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří?,**
- 3) jaké metody, postupy a analýzy musí „kamenné“ i internetové sázkové kanceláře provést před definováním marketingové strategie? Liší se tyto analýzy u „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří?**

Zodpovězením těchto otázek nejen že dojde k samotnému naplnění tématu diplomové práce, tedy komparaci marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří, ale bude také vytvořena rámcová komparace podnikání v reálném a virtuálním prostředí. Celkově osobně hodnotím zadané téma diplomové práce jako velice přínosné, neboť oblast sázkových kanceláří, sázek a loterií obecně je vnímána veřejností

poměrně negativně. Vypracováním této diplomové práce bude vytvořen dostatečně vypovídající dokument o tom, že podnikání v oblasti sázkových kanceláří je podnikání jako každé jiné. Je to podnikání, které musí zápasit se stejnými problémy v oblasti konkurence, marketingu, legislativy a celkovou ekonomickou situací na trhu, stejně tak jako podnikání v jakémkoliv jiném podnikatelském oboru.

Aby v rámci diplomové práce byly zodpovězeny výše uvedené cíle, je nutné tuto práci psát nikoliv samoúčelně, jen pro pouhé její zadání, ale bude vypracována takovým způsobem, aby dosáhla splnění jasně definovaných cílů. Základní výzkumné úkoly diplomové práce lze na základě uvedených skutečností definovat takto:

Prvním úkolem diplomové práce je zjistit nejefektivnější marketingovou strategii uplatňovanou „kamennými“ sázkovými kanceláři a nejlepší marketingovou strategii uplatňovanou internetovými sázkovými kanceláři.

Druhým úkolem diplomové práce je definování nejdůležitějšího a nejvýraznějšího faktoru, který ovlivňuje marketing „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří (faktor ceny, propagace, produktu a místa podnikání).

Třetím úkolem diplomové práce je zjistit a podrobně definovat současný stav legislativní úpravy problematiky sázek a loterií, a to stav aktuální a stav po připravovaných legislativních úpravách této oblasti podnikání.

Čtvrtým a posledním úkolem diplomové práce je provést analýzu všech nejvýznamnějších „kamenných“ i internetových sázkových kanceláří prostřednictvím zvolené metody posouzení marketingu, výsledky této analýzy číselně vyjádřit a následně identifikovat marketingové strategie používané sázkovými kanceláři a provést komparace těchto marketingových strategií.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. **V teoretické části** je jasně definován pojem marketing, nejvýznamnější analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelských subjektů (v tomto

případě sázkových kanceláří) a druhy nejzákladnějších marketingových strategií. **V analytické části** je popsána legislativa vymezující zákonné podmínky pro podnikání v oblasti sázkových kanceláří, marketing sázkových kanceláří obecně a provedena analýza „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří prostřednictvím metody marketingového mixu 4P a provedena komparace úspěšnosti marketingových strategií zejména s ohledem na ekonomické ukazatele.

3. Metodologie

Metodologie diplomové práce spočívá zejména ve stručném definování postupů použitých při jejím vypracování. Uvedená metodologie definuje použité nástroje a kroky, které byly realizovány při vypracování předkládané diplomové práce, dále cílovou skupinu pro kterou je tato diplomová práce primárně určena a některé další vedlejší faktory, které souvisejí s celkovým pojetím uvedené diplomové práce.

Pro čistě praktické účely vypracování této diplomové práce jsem si musel stanovit určitý postup, určitý návod, jak při jejím vypracování postupovat. Jedná se vlastně o sled jednotlivých, na sebe navazujících kroků. Bez splnění požadavků definovaných vždy v předcházejícím kroku by nebylo možné splnit požadavky definované v kroku následujícím. Navíc jsou některé kroky mezi sebou i vzájemně propojeny.

Prvním krokem, zcela bezpodmínečně nutným, pro vypracování této diplomové práce, bylo nashromáždění potřebných podkladů, dat a informací, bez kterých by nebylo možné vypracovat rešerši informací o problematice marketingových strategií uplatňovaných sázkovými kanceláři. Rešerše spočívá zejména v jasném definování problematiky marketingu, druhů marketingových strategií, struktury sázkových kanceláří na trhu v České republice, legislativní problematiky a současných trendů v této oblasti. Rešerše dat a informací, zejména o marketingu, marketingových strategiích a analýzách vypracovávaných jako podklad pro stanovení konkrétních marketingových strategií, tvoří základ teoretické části této diplomové práce. Zmíněnými podklady je zde myšlena především odborná monografie, kterou jsem většinou získal osobní návštěvou knihoven a studoven.

Druhým krokem pak bylo důkladné nastudování veškeré odborné literatury za účelem získání kvalitního přehledu o problematice teoretického definování analyzované problematiky. Na základě tohoto nastudování jsem pak provedl příslušnou rešerši, tzn. výtah relevantních informací, vztahujících se k uvedené problematice z jednotlivých odborných monografií a použil tyto informace v teoretické části diplomové práce.

Třetím krokem, který již souvisel s analytickou částí diplomové práce byla osobní návštěva ředitelství nejvýznamnějších sázkových kanceláří v České republice (Sazka, Fortuna, Chance, Tipsport, SynotTip), za účelem získání maximálního možného objemu informací o problematice marketingových strategií používaných sázkovými kancelářemi. Současně jsem za účelem získání informací o marketingových strategiích internetových sázkových kanceláří zaslal emaily na nejdůležitější sázkové kanceláře umožňující v České republice sázení prostřednictvím Internetu. Smyslem osobních návštěv sázkových kanceláří bylo zejména získání informací o konkrétním druhu marketingové strategie a analýzách, na základě kterých byla konkrétní strategie stanovena. Je možné konstatovat, že osobní návštěvy a jednání s příslušnými pracovníky uvedených sázkových kanceláří tento účel splnily. Naopak reakce na dotazy týkající se marketingových strategií zaslané formou emailu „internetovým“ sázkovým kancelářím nebyly žádné a pro účely tématu této diplomové práce tedy nepoužitelné.

Čtvrtým a podle mého názoru nejdůležitějším krokem bylo definování tzv. hodnotících kritérií, podle kterých byla provedena komparace (srovnání) jednotlivých marketingových strategií sázkových kanceláří. Výchozím podkladem pro stanovení hodnotících kritérií byl tzv. marketingový mix 4P, tedy definování základních parametrů ovlivňujících marketing. Základními parametry při marketingovém mixu jsou Produkt (výrobek, služba), Place (místo prodeje, prodejní síť), Price (cena) a Promotion (propagace, reklama). Marketing všech sázkových kanceláří, ve kterých jsem absolvoval osobní návštěvu (Sazka, Fortuna, Chance, Tipsport, SynotTip), bude v praktické části diplomové práce analyzován prostřednictvím jednotlivých parametrů marketingového mixu. Na základě zjištěných

poznatků bude definována konkrétní marketingová strategie každé jednotlivé sázkové kanceláře. Tato (na základě provedené analýzy prostřednictvím marketingového mixu) definovaná marketingová strategie bude porovnána s informacemi o aplikovaných marketingových strategiích, které jsem získal od odpovědných pracovníků jednotlivých sázkových kanceláří. Závěr praktické části bude spočívat v komparaci marketingových strategií sázkových kanceláří takto: a) porovnání souladu skutečně aplikované marketingové strategie s marketingovou strategií, která je prezentována konkrétní sázkovou kanceláří, b) porovnáním ekonomických ukazatelů (tržby, zisk) ve vazbě na aplikovanou marketingovou strategii, c) určení pořadí nejlepších marketingových strategií u jednotlivých sázkových kanceláří s odpovídajícím zdůvodněním.

Metodologické prostředky, které jsem použil při realizaci v jednotlivých krocích popsaných v předcházejících odstavcích této diplomové práce, hodnotím jako vyhovující, neboť plně dostačovaly k jejímu vypracování. Jako nejpřínosnější kroky, které výrazně přispěly k finální podobě této diplomové práce, hodnotím zejména čtvrtý popsaný krok, tedy stanovení kritérií pro posuzování komparace marketingových strategií.

Jako **velice problematickou** hodnotím **oblast shromáždění podkladů internetových sázkových kanceláří**. Problematicčnost spatřuji především v tom, že marketing internetových sázkových kanceláří Bwin, Bet-at-home, Betway a Sportingbet nelze hodnotit prostřednictvím všech čtyř parametrů marketingového mixu. U internetových sázkových kanceláří nelze z důvodu existence neomezeného přístupu k Internetu hodnotit parametr Place (místo prodeje, prodejní síť), což následně zkresluje komparaci marketingu a marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří. Přesto, že množství relevantních dat a informací k marketingu internetových sázkových kanceláří je značně omezeno a spolupráce internetových kanceláří je zcela minimální (téměř nulová reakce na emailové dotazy týkající se používaných marketingových strategií) je v praktické části diplomové práce hodnocen prostřednictvím marketingového mixu i marketing internetových sázkových kanceláří. Z důvodů nemožnosti

získání dat ekonomického charakteru (tržby, zisk) a neexistence bližších informací k aplikované marketingové strategii u internetových sázkových kanceláří, není možné provést odpovídající porovnání souladu skutečně aplikované marketingové strategie s marketingovou strategií, která je prezentována konkrétní sázkovou kanceláří, porovnáním ekonomických ukazatelů (tržby, zisk) ve vazbě na aplikovanou marketingovou strategii a ani určení pořadí nejlepších marketingových strategií u jednotlivých sázkových kanceláří s odpovídajícím zdůvodněním (jako je tomu u „kamenných“ sázkových kanceláří). Komparace marketingových strategií internetových sázkových kanceláří tedy spočívá pouze v analýze známých dat u konkrétních internetových sázkových kanceláří prostřednictvím parametrů marketingového mixu a přiřazení používané marketingové strategie dané konkrétní internetové sázkové kanceláři.

4. TEORETICKÁ ČÁST

4.1. Definování pojmu „marketingová strategie“

Marketingová strategie vychází ze strategických cílů a vytyčuje cestu, či způsob jakým má být stanovených cílů dosaženo. Marketingová strategie by měla společnosti pomoci při upevňování a zvyšování nynějšího postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Výsledkem navrhované strategie by měla být snaha podnikatelského subjektu nabízet výrobky a služby žádané na současném trhu a uspokojovat potřeby zákazníků v co největší míře. Časový sled jednotlivých kroků by měl být vždy následující :

- 1) provedení analýzy vnějšího prostředí (mapování konkurence, situace na trhu, širší souvislosti podnikání /legislativa, politická situace, složení obyvatelstva/, mezery na trhu)
- 2) provedení analýzy vnitřního prostředí (silné a slabé stránky podnikatelského subjektu, analýza klíčových zákazníků, analýza největšího ohrožení konkurencí)
- 3) stanovení strategických (dlouhodobých) marketingových cílů
- 4) definování marketingové strategie na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí s důrazem na její dlouhodobost.

Zejména by se při stanovování marketingové strategie mělo přihlížet k tzv. marketingovému mixu, tedy k tzv. 4P – Produkt (služba), Place (místo a způsob distribuce), Price (cena), Promotion (reklama).

Produkt

U této první položky z marketingového mixu má hlavní roli služba nebo výrobek, který je zákazníkovi nabízen a zejména pak rozdíl této služby nebo

výrobku oproti totožnému produktu nabízenému konkurencí. Rozdílem může být lepší užitná nebo desingová hodnota výrobku, flexibilnější služba nebo nabídka služeb, kterou konkurence nemá v nabídce.¹

Place

U druhé položky z marketingového mixu jde v zásadě o místo, respektive počet míst (poboček, smluvních partnerů, obchodních míst, apod.), kde lze službu či výrobek přímo zakoupit nebo objednat. Jedná se zde především o to, aby zákazník měl tato obchodní místa v dobré dostupnosti (krátké docházkové vzdálenosti od místa bydliště).²

Price

U třetí položky se samozřejmě jedná o co nejnížší cenu, která je pro zákazníka velice zajímavá. Nesmí ale dojít k situaci, kdy při honbě za nejnížší cenou klesne zisk pod takovou úroveň, kdy již nebude možné financovat běžný provoz a rozvoj podnikatelského subjektu.³

Promotion

Reklama jako čtvrtá položka z marketingového mixu má samozřejmě svou důležitou roli. Při oslovování zákazníka může podnikatelský subjekt využít nepřeberné množství druhů reklamy, a to jak v reálném, tak i ve virtuálním prostředí.⁴

¹ Kotler, Philip: **Marketing a management**, 10. rozšířené vydání, str. 32, Grada publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6

² Kotler, Philip: **Marketing a management**, 10. rozšířené vydání, str. 32, Grada publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6

³ Kotler, Philip: **Marketing a management**, 10. rozšířené vydání, str. 32, Grada publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6

⁴ Kotler, Philip: **Marketing a management**, 10. rozšířené vydání, str. 33, Grada publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6

4.2. Metody hodnocení marketingové strategie

Stanovení marketingové strategie musí bezpodmínečně předcházet provedení analýz vnějšího a vnitřního okolí podnikatelského subjektu. Tyto analýzy jsou nutné pro získání aktuálních informací o potřebách zákazníků, hrozbě konkurence a riziku konkurence. Základní analýzy vnějšího okolí podnikatelského subjektu, ve kterém se konkrétní podnikatelský subjekt v daném čase a místě nachází, jsou tyto:

PEST analýza

Metoda MAP

ETOP přístup

Metoda 4C

4.2.1 PEST analýza

Moderní metodou rozboru vnějšího okolí (tzv. makrookolí) je **tzv. PEST analýza**, která se zabývá vnějším prostředím podniku. Prostředí, ve kterém se podnik nachází a ve kterém funguje, není stabilní, mění se a proto je pro podnik důležité, aby měl komplexní pohled na své prostředí. Metoda PEST se zabývá analýzou prostředí na makro úrovni, což znamená, že zahrnuje vlivy, které působí na většinu podniků přímo, ale na konkrétní výrobek či službu, které jsou předmětem činnosti podniku, působí zpravidla nepřímo.⁵ PEST analýza nemapuje pouze současnou situaci prostředí podniku, ale zaměřuje se také na otázky, jak se toto prostředí bude nebo může do budoucna vyvíjet a jaké změny v okolí může podnik předpokládat. **Cílem PEST analýzy** není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů,

⁵ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 10, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

ale **najít ty složky, které** mají pro podnik význam a buď pro podnik **znamenají významnou příležitost anebo naopak hrozbu**. Zároveň by tato analýza měla obsahovat určitou **pravděpodobnost**, se kterou k té situaci dojde. Příkladem tak může být například deregulace cen, nebo rostoucí globalizace apod. PEST analýza by měla být zaměřena na všechny trhy, na kterých firma působí.

Zabývá se analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů vnějšího okolí a její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, zejména do definování odpovídající marketingové strategie. Metoda PEST je složena z následujících faktorů, které jsou pro ni, respektive pro informace, které z metody PEST plynou, určující:

Politické a právní faktory

Politické a právní faktory je oblast, která podmiňuje chování a strategii podniku. Je tvořena mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací, které formulují z hlediska státu určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů. Těmito pravidly se stát snaží ochraňovat celospolečenské zájmy. Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která vymezuje pravidla hry (pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce a zahraničního obchodu, předpisy cenové, měnové, finanční, mzdové, hygieny, bezpečnost, patenty, obchodní značky, aj.), navrhuje zákony a vyžaduje jejich dodržování. Tam, kde jsou zásahy státu do podnikání minimální, bývá tato činnost suplována působením různých zájmových organizací a svazů, např. svaz na ochranu spotřebitele, různá ekologická hnutí.

Neznalost zákonů, předpisů a vyhlášek může podnikům vážně uškodit. Jejich nerespektování může znamenat nejen citelné finanční postihy, ale také může negativně ovlivňovat pověst firmy a její důvěryhodnost, tím i odradit

potenciální partnery. Součástí politicko-právního prostředí jsou i tzv. etické normy a požadavky.⁶

Ekonomické faktory

Faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj podniku a ovlivňují rozhodování manažerů a organizací, na které působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky.

Významnou roli jako faktory ekonomického prostředí mají HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, úroveň a diferenciací mezd, rentabilita odvětví, výše důchodů, míra nezaměstnanosti, životní náklady aj.⁷

Sociální, kulturní a demografické faktory

Toto hodnocení vnějšího prostředí podniku zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a struktura pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva aj. Tyto faktory výrazně ovlivňují organizace při rozhodování co a pro koho vyrábět.⁸

Technické a technologické prostředí

Technické a technologické prostředí zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život obyvatel a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Technický

⁶ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 10, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

⁷ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 10, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

⁸ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 11, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

rozvoj zkracuje v mnoha případech čas výrobního procesu, čas vyřízení objednávky a splnění požadavků zákazníka. Faktor času se stává rozhodujícím faktorem konkurence. Organizace jsou nuceny investovat stále větší objem finančních prostředků do výzkumu a vývoje, do výrobních a informačních technologií, zlepšovat tak podmínky pro lepší využívání schopností a znalostí svých zaměstnanců.⁹

4.2.2 Metoda MAP

Obvyklou doplňující analýzou k PEST analýze je **metoda MAP (Monitor, Analyze, Predict)**. Smysl této analýzy lze v zásadě definovat heslem „monitoruj, analyzuj, předpovídej vývoj“. Hlavní výhodou metody MAP je její systematičnost. Metoda MAP se dělí na **tři základní fáze** či části, a to takto:

- **identifikace faktorů**, jejichž působení může být relevantní z hlediska návrhu strategie – je nutné identifikovat všechny důležité faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování o strategii. Může být použito interview s experty, brainstormingu či služeb externí auditingové společnosti.
- analýza jejich (expertů) dosavadního působení (**retrospektivní analýza**) – je vhodné shromáždit kvantitativní fakta o jejich dosavadním vývoji. Analýza pak může mít například podobu statistické extrapolace trendů.
- predikce očekávaného vývoje (**perspektivní analýza**) spočívající v co možná nejreálnějším odhadu budoucích trendů.¹⁰

4.2.3 ETOP přístup

Další doplňující analýzou k analýze PEST je tzv. **ETOP přístup. ETOP (Enviromental Threath and Oportunity Profile neboli Profil příležitostí a hrozeb)** spočívá v maximálním uplatňování dvou základních

⁹ Sedláčková, Hana: **Strategická analýza**, 1. vydání, str. 11, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

¹⁰ Keřkovský, Miloslav; Vykypěl, Oldřich: **Strategické řízení**, C. H. Beck 2003, Praha, ISBN: 80-7179-578-X

faktorů – politického a konkurenčního. **Politický faktor** spočívá ve spojení podnikatelského subjektu s vládou, riziko eventuálních ekonomických či i jiných problémů pro podnikatelský subjekt u tohoto faktoru spočívá vždy při parlamentních či komunálních či krajských volbách. **Konkurenční faktor** pak spočívá v maximálním uplatňování schopnosti podnikatelského subjektu vyrovnávat výkyvy v poptávce po jím produkováných výrobcích nebo nabízených službách.

4.2.4 Metoda 4C

Metoda, která je zaměřena na analýzu faktorů globalizace, je **metoda „4C“**. Je určena k analýze globalizačních trendů a předchází volbě vhodné strategie globální expanze. Její název je odvozen od anglického označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena:

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika
- Cost – náklady
- Competitors – konkurenti¹¹

Pokud jsou zkoumány vnější vlivy na podnikatelský subjekt, je **nutné samozřejmě podrobit analýze i vnitřní prostředí podniku**, respektive ty skutečnosti, které ovlivňují samotný chod jednotlivých organizačních složek

¹¹ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 18, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

uvnitř podniku. Vnitřní prostředí podniku je zkoumáno prostřednictvím následujících analýz:

Analýza silných a slabých stránek podniku

Analýza konkurenčních sil (Porterův model)

Analýza stakeholders

4.2.5 Analýza silných a slabých stránek podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje k odhalení silných a slabých stránek podniku a je orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak schopností je využívat. **Silné stránky vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní**, kde dosahuje bez větší námahy lepších výsledků než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní podniky úspěch neměly, jedná se tedy o získání určité převahy nad konkurencí.

Silné stránky můžeme charakterizovat jako:

- významné vlastnosti podniku či výrobku, které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem
- významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí a přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace

Z toho vyplývá, že mezi silné stránky patří např. dobrá poloha podniku, možnost získat výhodně vstupy do výroby, kvalifikovaní pracovníci, uznávaná vůdčí pozice na trhu, schopní řídicí pracovníci podniku, dobrá reklamní kampaň aj.

Slabé stránky představují ty faktory, které by v rámci strategie měly být řešeny. Jde o negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší efektivnosti firmy, příkladem můžou být problémy se získáváním vstupů, morálně zastaralé stroje, nekvalifikovaní pracovníci, **špatná marketingová**

strategie, umístění podniku, špatná kvalita produktů a služeb, vysoké náklady a nízká produktivita aj. Ne všechny slabé stránky podniku lze odstranit, proto platí zásada, že se řeší pouze ty slabé stránky, které mají zásadní význam pro strategii podniku a jejichž odstranění může významně a kvalitativně ovlivnit cíle podniku. Ostatní slabé stránky, které nelze odstranit, se snaží podnik alespoň eliminovat.

Silné a slabé stránky jsou vždy specifické pro každý podnik. Pro potřeby interní analýzy je potřeba odstupňovat každou silnou i slabou stránku:

- podle důležitosti - z toho vyplývá, že je nutné určit, zda se jedná o silnou stránku, která je pro podnik rozhodující či marginální, nebo zda jde o neutrální faktor – totéž rozdělení platí i u slabých stránek
- podle intenzity vlivu, který daný faktor má – na vysoký, střední či nízký vliv

Každý faktor, který je odstupňovaný podle důležitosti a stupně výkonu, pak představuje jednu ze čtyř možných alternativ, jedná se o **Matici vlivu a důležitosti**

		VÝKON	
		Vysoký	nízký
DŮLEŽITOST	Vysoká	Soustředit snahu	Udržet snahu
	Nízká	Udržet snahu	Nízká priorita

T. č. 1 – Matice vlivu (výkonu) a důležitosti

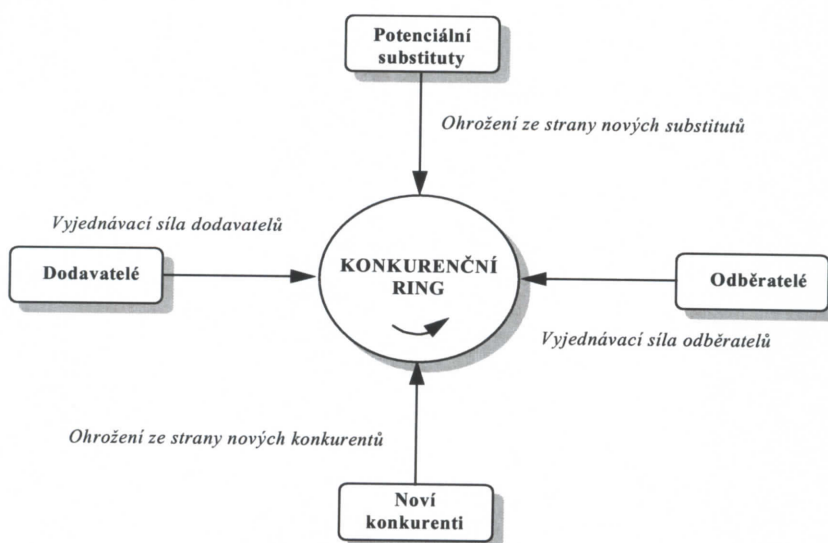
Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné.¹²

¹² Kotler, Philip: **Marketing a management**, 10. rozšířené vydání, str. 226, Grada publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6

4.2.6 Analýza konkurenčních sil (Porterův model)

Každý podnik vstupuje na trh za účelem dosažení zisku a každý podnik chce být nejlepší ve svém oboru. Podnik tedy vstupuje na trh s přesvědčením, že chce uspokojovat určité potřeby potencionálních zákazníků, ale je obklopen dalšími podniky, které usilují o totéž. Vzájemné soupeření mezi podniky pak vytváří konkurenci.

Podle M. E. Portera neznamená konkurence pouze nabídku shodných výrobků, ale týká se pěti konkurenčních sil (viz. obr. č. 2 – Porterův model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví).



Obr. č. 1 – Porterův model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví

P. Kotler klasifikuje konkurenty podle vztahu k předmětu podnikání sledované firmy, k danému cílovému segmentu a cílovým zákazníkům. Podle toho dělíme konkurenty na:

- firmy podobné „nám“ – jedná se o firmy, které prodávají výrobky či poskytují služby ve stejné cenové kategorii
- firmy poskytující podobné výrobky v jiné cenové kategorii, třídě či jiném provedení

- celý trh, bez ohledu na podobnost výrobků, protože usiluje o peníze zákazníka¹³

Jediný rozdíl v postupu při vyhodnocování vlastní firmy a konkurence je v dostupnosti základních informací o konkurentovi. Proto je velmi nutné získat dostatek informací o konkurentech tak, abychom co možná nejpřesněji mohli porovnat naši a konkurenční pozici na trhu.

Základní informace o konkurenci získáváme zejména:

- pozorováním jeho počínání v akci
- studiem jeho reklamy a ostatní propagace
- studiem odborného tisku, kde jsou např. testy výrobků
- vlastním vyzkoušením konkurentova výrobku
- sledováním volných pracovních míst u konkurenta atd.

Konkurenci posuzujeme z hlediska finanční analýzy, která spočívá zejména v ohodnocení stavu konkurentova podnikání. Získáváme informace o stabilitě, výši příjmů, obchodních partnerech, počtu zaměstnanců konkurenta, poměr likvidity (tzn. jak je konkurenční firma schopná plnit své krátkodobé finanční závazky ve lhůtě splatnosti), míře ziskovosti (zda dosahuje odpovídajícího zisku), míře obratu aj. Pomocí analýzy konkurence firma pozná svou konkurenci a na základě toho se snaží získat konkurenční výhodu, tzn., že se snaží od konkurence pozitivně odlišit. Příkladem konkurenční výhody může být srozumitelnost a přehlednost nabídky, dostatek informací o produktech a o firmě, důvěryhodnost a známost značky, počet zákazníků, přijatelné ceny apod.

¹³ Sedláčková, Hana: *Strategická analýza*, 1. vydání, str. 34, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN: 80-543-0096-8

4.2.7 Analýza klíčových zúčastněných a dotčených stran (stakeholders)

Anglický pojem „**stakeholders**“ v překladu znamená investor nebo také člověk, u kterého jsou uloženy peníze ve smyslu jejich disponibility. Těmito investory nebo lidmi, u kterých jsou uloženy peníze ve smyslu jejich disponibility, jsou vlastníci, management, zaměstnanci, dodavatelé a v neposlední řadě i zákazníci. Každý z těchto investorů má samozřejmě odlišná očekávání a odlišnou vyjednávací pozici a sílu, která z této jeho pozice plyne a kterou může využít směrem proti nebo ve prospěch konkrétního podniku. Lze konstatovat, že očekávání vlastníků, managementu a do značné míry i zaměstnanců jsou nebo by alespoň měla být shodná, zatímco očekávání dodavatelů a zákazníků jsou diametrálně odlišná. Důležitým faktorem u popisu očekávání investorů je pak určení toho, od koho jsou definovaná očekávání očekávána. Samozřejmě zcela jiná očekávání bude mít management společnosti od zaměstnanců (dobrá koordinace a spolupráce na všech úrovních řízení, dobrá komunikace, kvalitní a bezchybné provádění zadaných úkolů) a zcela jiná pak budou očekávání managementu od vlastníků konkrétní firmy (dostatek podpory pro realizaci navržených, z praxe plynoucích opatření, dostatečný zdroj finančních prostředků, neměnnost priorit v čase).

Záležitosti úzce související s problematikou stakeholders je stanovení tzv. vyjednávací či hybné síly jednotlivých skupin stakeholders. Pro stanovení této síly jsou všichni stakeholders (tedy klíčové a zúčastněné strany) rozdělovány do několika základních skupin, a to ve dvou rovinách. V první rovině jsou stakeholders rozdělováni podle toho, zda mají k plánovaným aktivitám podnikatelského subjektu pozitivní, negativní nebo neutrální vztah. Takovými aktivitami mohou být např. opatření pro realizaci vytčených marketingových cílů v rámci naplňování marketingové strategie. V druhé rovině jsou stakeholders rozdělováni významu jednotlivých skupin pro plánované aktivity podnikatelského subjektu. **Stakeholders jsou rozděleni na skupinu D (decision maker – stakeholders potřebný pro plánovanou aktivitu podnikatelského subjektu), I (influencer – stakeholders**

schopný ovlivnit ty, kteří o plánované aktivitě či jejím přijetí rozhodují), **P (player – stakeholders potřebný pro sehrání určité role v plánované aktivitě podnikatelského subjektu) a C (content – stakeholders nutný pro úspěch plánované aktivity).** Samotná **síla jednotlivých skupin stakeholders** je **určována** tak, že těm skupinám stakeholders, které mají k plánované aktivitě podnikatelského subjektu **negativní přístup** se přiřadí **hodnota 1** a těm skupinám stakeholders, které mají **pozitivní přístup** se přiřadí **hodnota 10**. Tato stupnice, kde **hodnota** od negativního přístupu s hodnotou 1 až po pozitivní přístup s hodnotou 10 **souběžně se zařazením** jednotlivých stakeholders **do popsaných skupin D, I, P a C** vytváří **koncovou hodnotu síly jednotlivých skupin stakeholders**. Z uvedeného tedy plyne, že síla stakeholders se může pohybovat v rozmezí 1 až 10 a čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je i důležitost takové skupiny stakeholders pro plánované aktivity podnikatelského subjektu.

4.3. Druhy marketingových strategií

Vytvoření konkrétní marketingové strategie je vždy individuální záležitostí daného podnikatelského subjektu, nicméně lze konstatovat, že každou marketingovou strategii lze zařadit do některé z teoreticky definovaných typů marketingových strategií. Teoretické typy marketingových strategií jsou následující:

Marketingová strategie založená na dominanci na trhu

Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu

Marketingová strategie založená na růstu vertikálním a horizontálním růstu podnikatelského subjektu

Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu podnikatelského subjektu

Tyto čtyři základní marketingové strategie obsahují souhrnně samotnou podstatu marketingu. V mnoha případech se výše uvedené marketingové strategie u podnikatelských subjektů prolínají. Lze konstatovat, že neexistuje podnikatelský subjekt, jehož marketing by využíval výlučně jednu jedinou marketingovou strategii a ostatní by ignoroval. Podrobnější obsahová náplň jednotlivých marketingových strategií je popsána v následujících podkapitolách.

4.3.1 Marketingová strategie založená na dominanci na trhu

Marketingová strategie založená na podstatě dominance na trhu je vhodná zejména pro velké nadnárodní podnikatelské subjekty, pro hráče na globálním trhu. Tuto marketingovou strategii může ale použít i podnikatelský subjekt, který není hráčem na globálním trhu, ale výrazně dominuje danému podnikatelskému oboru v rámci země či státu (u konkrétního případu této

diplomové práce např. SAZKA a.s). V rámci této marketingové strategie je možné identifikovat čtyři základní typy rolí podnikatelských subjektů na trhu:

Leader (vůdce)

Challenger (soupeř)

Follower (následovník)

Niche (výklenek)

Leader (vůdce) trhu

Leader trhu je nejsilnějším hráčem na trhu. Má značný tržní podíl a rozsáhlé distribuční dohody s maloobchodníky obchodními zástupci. Typickou vlastností pro leadera trhu je neustálá inovativnost nových výrobků či nových metod distribuce. Ovlivňování ceny za výrobky nebo služby leadera trhu je určováno zejména náklady na inovace výrobků, zřídka jinými faktory. Skutečnost, že leader trhu je nejsilnějším hráčem na trhu z něj činí největší cíl konkurenčních hrozeb a snah o omezení jeho podnikatelských aktivit prostřednictvím lobbistických skupin nebo úpravou legislativy. Konkrétní opatření, kterými leader trhu dosahuje a upevňuje své postavení na trhu, jsou tato:

Rozšíření trhů prostřednictvím inovace výrobku či služby

- vzniknou tak noví spotřebitelé výrobku či služby
- u stávajících výrobků či služeb vznikne další způsob jejich využití

Ochrana existujícího podílu na trhu:

- vyvinutí nového výrobku či služby
- zlepšení poskytovaných služeb zákazníkovi
- zlepšení a zefektivnění distribuce

Challenger (soupeř) trhu

Challenger trhu je podnikatelský subjekt vyvíjející trvalý tlak zejména na leadera trhu ale i na další subjekt podnikající v zájmové oblasti. Ve většině případů je challenger trhu největší konkurencí leadera trhu (challenger Pepsi, leader Coca-cola, challenger KFC, leader McDonalds, atd.). Konkrétní opatření, kterými challenger trhu dosahuje své postavení na trhu, jsou tato:

- reálná analýza pozice a zdrojů leadera trhu, porovnání zdrojů leadera se zdroji challengerera
- konkurenční boj vždy jen proti jednomu leaderovi trhu v daný časový úsek (eliminace zásady všechno a hned)
- aplikace konkurenčních opatření vždy jen v té oblasti, ve které challenger trhu nad leaderem vyniká nebo minimálně dosahuje jeho úrovně
- zahájení konkurenčního boje s leaderem trhu v nejméně očekávaný okamžik (moment překvapení)

Follower (následovník) trhu

Follower trhu je podnikatelský subjekt, který se trhu pohybuje souběžně s leaderem trhu, snaží se využít jeho výhod a pozice na trhu. Follower trhu se tak vystavuje velmi malému podnikatelskému riziku a současně se výrazně podílí na podnikatelském úspěchu leadera trhu (leader České dráhy, follower cateringové společnosti). Konkrétní opatření, kterými follower trhu aplikuje svou marketingovou strategii, jsou tato:

- podílení se na ustáleném podnikatelském modelu leadera trhu
- využívání marketingových a obchodních akcí leadera trhu ve svůj prospěch

Niche (výklenek) trhu

Niche trhu je zcela specifická situace využívaná podnikatelským subjektem. Jedná se o to, že podnikatelský subjekt využívá pro svou marketingovou strategii vhodně zvolené takové části trhu, na kterých existuje poptávka po výrobku nebo službě, která ale není dostatečně uspokojena. Tyto části trhu jsou nazývány výklenky (ang. niche) nebo též nikami trhu, přičemž takový „výklenek“ či „nika“ trhu by měl být vždy dostatečně velký na to, aby podnikatelkou činností v něm byl generován dostatečný zisk, současně by však měl být tak malý, aby byl nezajímavý pro leadery nebo challengery trhu. Konkrétní opatření aplikovaná podnikatelskými subjekty využívajícími výklenky trhu, jsou tato:

- využívání příplatkových cenových strategií za lepší nebo rychleji dostupné nabízené výrobky nebo služby
- poskytování vysoce finální podoby výrobků nebo služeb
- zaměření na velice úzkou skupinu zákazníků

4.3.2 Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu

Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu spočívá v nabízení takového výrobku či služby, jehož jedinečnosti si cílových zákazníků okamžitě povšimne. Jedinečné vlastnosti, technické parametry nebo charakteristika výrobků nebo služeb by měli poskytovat tak velkou nadřazenou (přidanou) hodnotu pro zákazníka, aby tyto výrobky či služby zákazník jasně a rychle odlišil od výrobků a služeb nabízených konkurencí (bez přidané hodnoty). Trvalá inovace výrobků či služeb by měla vytvářet trvalou konkurenční výhodu (náskok) před ostatními podnikatelskými subjekty. Náklady na trvalou inovaci se výrazným způsobem promítají do finální ceny výrobků nebo služeb a zvyšují tak tlak na poměr náklady na

inovace/přínos inovací. Konkrétní opatření podmiňují aplikaci marketingové strategie založené na rozdílnosti produktu, jsou tato:

- velmi kvalitní výzkum a úspěšnost vývoje
- řídicí, organizační a kreativní dovednosti
- obousměrná komunikace s distribučními kanály (tok informací od zákazníků k podnikatelskému subjektu a naopak)
- schopnosti identifikace nejdůležitějších faktorů ovlivňujících rozdílnost produktu
- atraktivnost podnikatelského subjektu pro zaměstnance s kreativním myšlením

4.3.3 Marketingová strategie založená na růstu vertikálním a horizontálním růstu podnikatelského subjektu

Tato marketingová strategie je založena na volbě, zda má podnikatelský subjekt „růst“ vertikálním nebo horizontálním směrem, formou konglomerace nebo pouhým zesilováním. Vertikální integrace (ve smyslu ucelení či splynutí) spočívá v získání (obchodním převzetím, dohodou o vzájemném sloučení, atd.) buď dodavatelů nebo odběratelů, toho podnikatelského subjektu, který aplikuje tuto marketingovou strategii. Horizontální integrace spočívá v převzetí (získání) podnikatelských subjektů, které jsou pro podnikatelský subjekt konkurencí. Konglomerace spočívá v obchodním spojení (spolupráci) nesourodých podnikatelských subjektů za účelem větší diverzifikace (rozšíření) nabízených služeb či výrobků a větší odolnosti vůči konkurenci a vnějším vlivům. Zesilování podnikatelského subjektu spočívá ve zvyšování jeho ekonomických ukazatelů a v jeho celkové stabilizaci. Konkrétní opatření marketingové strategie vertikálního a horizontálního růstu, jsou tato:

- cílená akvizice zájmových podnikatelských subjekt (dodavatelů, odběratelů, konkurence)

- aktivní kooperace s těmi podnikatelskými subjekty, kde je vzájemná kooperace (spolupráce) prospěšnější než konkurence
- cílené budování stabilního a perspektivního podnikatelského subjektu

4.3.4 Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu podnikatelského subjektu

Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu je charakterizována velice silným sebevědomým marketingem podnikatelského subjektu, tendencí k podstupování výrazného podnikatelského rizika, až spekulací a extrémně rychlým rozhodováním managementu. Existují čtyři základní přístupy k provádění marketingové strategie založené na agresivitě marketingu:

Prospektor (zlatokop)

Guard (obránce)

Analyser (analyzátor)

Reactor (reaktor)

Strategie prospektor (zlatokop)

Nejagresivnější ze všech čtyř strategií. Zahrnuje aktivní programy expanze na nové trhy s cílem získat nové obchodní příležitosti, útoky na konkurenty jsou v rámci této strategie chápány jako standartní způsob získání většího podílu na trhu, při objevení nové příležitosti na trhu je typická velmi rychlá reakce bez větších analýz či průzkumů trhu. Riziko nabídnutí nekvalitního výrobku nebo nekvalitních služeb je značné, nicméně toto riziko je vyváženo rychlostí využívání stále nových příležitostí na trhu. Podnikatelský subjekt,

jehož marketingovou strategii lze definovat jako „zlatokopeckou“ (prospektor – zlatokop) se v každém okamžiku nachází v transformaci za účelem využití nové příležitosti, stabilita podniku prakticky neexistuje.

Charakteristické pro prospektorskou (zlatokopeckou) marketingovou strategii jsou tyto ukazatele:

- neustálá inovativnost a změna
- značné pravomoci u jednotlivých částí podnikatelského subjektu
- velice kvalitní klíčový zaměstnanci a manažeři
- značné riziko podnikatelského neúspěchu, které je však vyváženo stále novým využíváním nových příležitostí
- značný náskok před „stabilními“ podnikatelskými subjekty postupujícími podle „umírněnějších“ marketingových strategií

Strategie guard (obránce)

Strategie spočívá v identifikaci bezpečného a stabilního trhu a rozvíjení podnikatelských aktivit na tomto trhu. Podnikatelský subjekt aplikující strategii obránce se snaží klást důraz zejména na technologické inovace výrobků, na kopírování a pružné reagování na aktuální trendy na trhu. Reklama a jiné formy propagace jsou u těchto podnikatelských subjektů omezeny na nezbytné minimum. Tyto podnikatelské subjekty se snaží především o akvizici dodavatelů a konkurentů (tedy aplikaci vertikální integrace). Rychlost rozhodování podnikatelských subjektů aplikujících tuto strategii je určována rychlostí průzkumu a analýz trhu.

Strategie analyser (analyzátor)

Tuto strategii lze definovat jako rozhraní strategie zlatokopa a obránce. Podnikatelské subjekty, které aplikují strategii analyzátorů, nikdy nepodstupují tak velké podnikatelské riziko jako podnikatelské subjekty se zlatokopeckou marketingovou strategií, ale současně nemají tak konzervativní přístup jako podnikatelské subjekty se strategií obránce.

Naprostá většina podnikatelských subjektů využívá strategii analyzátorů, přičemž tyto podnikatelské subjekty jdou cestou kontinuálních (postupných) zlepšení svých výrobků a služeb. Postupné zlepšování úrovně kvality výrobků či služeb a postupné rozšiřování se těchto podnikatelských subjektů na nové trhy je charakteristickým rysem strategie analyzátorů.

Strategie reaktor (reaktor)

Strategii reaktora lze definovat jako strategii reakce na nevyhnutelné vnější podněty a na podněty, které nelze ignorovat (legislativa, ekonomické změny, atd.). Podnikatelské subjekty, které aplikují tuto strategii, nereagují aktivně na změny na trhu, na změny v poptávce po výrobcích a službách obecně. Jedná se nejméně účinnou strategii v rámci agresivní marketingové strategie.

5. ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Sázkové hry a loterie v České republice

Oblast sázkových her a loterií je v České republice po legislativní stránce určována zákonem č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách ze dne 17. května 1990, v platném znění, státní dohled na touto oblastí vykonává Ministerstvo financí České republiky, respektive **Odbor státního dohledu nad sázkovými hrami a loteriemi**. Celkově lze celou oblast sázkových her a loterií rozdělit do několika základních skupin, tak, jak tuto oblast rozděluje zákon č. 202/1990 Sb.:

- loterie
- kurzové sázky
- kasina
- VHP (výherní hrací přístroje)

Loterie

Pojem loterie je poměrně podrobně definován v § 1, odst. 1 zákona č. 202/1990 Sb., kde je loterie definována jako „hra, jíž se účastní dobrovolně každá fyzická osoba, která zaplatí vklad (sázku), jehož návratnost se účastníkovi nezaručuje“.¹⁴

Kurzové sázky

Kurzové sázky jsou rovněž definovány v § 2, písm. h) zákona č. 202/1990 Sb., kde je tento druh sázek definován jako „sázkové hry, při nichž je výhra podmíněna uhodnutím sportovních výsledků nebo pořadí ve sportovních soutěžích, závodech nebo uhodnutím jiných událostí veřejného zájmu. Výše

¹⁴ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, § 1, odst. 1

výhry je přímo úměrná výhernímu poměru, ve kterém byla sázka přijata a výši vsazené částky“.¹⁵

Kasina

Sázkové hry v kasinech (ruleta, BlackJack, apod.) jsou řešeny v § 2, písm g) a i) zákona č. 202/1990 Sb., tak, že sázkové hry v kasinech jsou „sázkové hry provozované za pomoci mechanických zařízení (např. ruleta), při nichž není předem určen počet účastníků a ani není známa výše vsazených částek jedné hry“¹⁶ nebo jde o „sázkové hry provozované pomocí zvláštního druhu žetonů s kombinací patnácti čísel v číselné řadě od jedné do devadesáti, při kterých není předem určen počet účastníků a ani výše herní jistiny. Losování se provádí veřejně za pomoci mechanického zařízení a spočívá v postupném losování čísel od jedné do devadesáti.“¹⁷

VHP (výherní hrací přístroje)

Výherní hrací přístroj je definován v § 17, odst. 1 zákona č. 202/1990 Sb., a to tak, že „výherním hracím přístrojem se rozumí kompaktní, funkčně nedělitelné a programově řízené technické zařízení s ovládáním určeným pouze pro jednoho hráče. U výherního hracího přístroje s programovým vybavením umožňujícím současnou hru na více hracích místech více hráčům je každé takové hrací místo rovněž považováno za samostatný výherní hrací přístroj“.¹⁸

Každý provozovatel jakéhokoliv druhu sázkové hry nebo loterie je povinen dle § 4, odst. 2 zákona č. 202/1990 Sb. odvádět část výtěžku z provozování sázkové hry nebo loterie na sociální, zdravotní, sportovní,

¹⁵ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, § 2, písm h)

¹⁶ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, § 2, písm g) a i)

¹⁷ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, §1

¹⁸ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, § 17, odst. 1

ekologický, kulturní nebo jinak veřejně prospěšný účel, a to takovým způsobem, aby tento odvod činil vždy nejméně 6 % a nejvýše 20 % z rozdílu mezi příjmem provozovatele vytvořeným všemi vsazenými částkami ze všech jím provozovaných her a vyplacenými výhrami.

Výše rozdílu v mil. Kč	do 50	50-100	100-500	500-1000	nad 1000
Stanovené % odvodu	6%	8%	10%	15%	20%

Tabulka č. 1: Poměr odvodu rozdílu mezi vsazenými částkami a vyplacenými výhrami

Každý, kdo zamýšlí nebo plánuje v České republice provozovat jakoukoliv sázkovou hru či loterii je povinen disponovat povolením k jejímu provozování. **Povolování provozování sázkových her a loterií**, případě výherních hracích přístrojů, je plně v gesci Ministerstva financí České republiky a příslušných městských či obecních úřadů. Sázkové hry a loterie byly a jsou běžně povolovány, přičemž sázkové hry a větší (celorepublikové) loterie povoluje obvykle Ministerstvo financí České republiky, povolování výherních hracích přístrojů a loterií místní úrovně obvykle povoluje místní městský či obecní úřad.

Největším problémem je v současnosti existence možnosti **realizovat sázku prostřednictvím „kamenné“ sázkové kanceláře a elektronicky prostřednictvím Internetu**. V současnosti platná legislativní úprava poměrně podrobně upravuje pravidla pro provozování běžných sázkových her a loterií na „obvyklých“ místech – v „kamenných“ provozovnách sázkových kancelářích, v kasinech a hernách, v místech, kde je možno sázet sázkové hry a loterie na základě obchodní či jiné smlouvy s příslušnou sázkovou kancelář (bary, restaurace, hotely, apod.). Účast sázejících v sázkových hrách a loteriích, které jsou provozovány na těchto uvedených

místech je (při dodržování předepsaných pravidel) naprosto legální a je plně upravena zákonem č. 202/1990 Sb.. Na druhé straně však v současnosti, vzhledem k prakticky neomezenému přístupu k Internetu, existuje pro sázející možnost účastnit se sázkových her a loterií elektronicky prostřednictvím Internetu. Problém však spočívá v tom, že v současnosti platný zákon č. 202/1990 Sb. v § 1, odst. 6 definuje, že „provozovatelem loterie nebo jiné podobné hry může být jen právnická osoba se sídlem na území České republiky, které oprávněný orgán vydal povolení k provozování loterie nebo jiné podobné hry“¹⁹ a současně je v § 48, odst. 1, písm. f) definováno, že „pokutu 50 000 Kč uloží orgán státního dozoru fyzické osobě, která je k provozovateli v pracovněprávním, členském nebo obdobném poměru, a účastníku kurzových sázek a sázkových her v kasinu, pokud jednali v rozporu s tímto zákonem“²⁰. **Z uvedeného tedy vyplývá, že:**

a) jakoukoliv loterii nebo sázkovou hru může v České republice na základě povolení provozovat pouze takový podnikatelský subjekt, který má v České republice sídlo na území České republiky.

Tento přístup státu k podnikatelským subjektům podnikajícím v této oblasti je pochopitelný vzhledem k související daňové povinnosti a místnímu určení daní.

b) účastník sázkových her či loterie, který sází u podnikatelského subjektu, který nemá sídlo na území České republiky či nemá platné povolení k provozování sázkové hry nebo loterie se vystavuje riziku sankce.

Tato legislativní úprava je sice sporná, nicméně také pochopitelná – zájmem státu je, aby občané své finanční prostředky utráceli u toho podnikatelského subjektu, který odvádí daně na území České republiky.

Nejzávažnějším problémem je však s přihlédnutím k výše uvedenému ta skutečnost, že **Ministerstvo financí České republiky v minulosti opakovaně odmítalo vydat povolení k provozování zejména sázkových her**

¹⁹ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, §1, odst. 6

²⁰ Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách, v platném znění, § 46, odst. 1

týkající se sportovních výsledků (§ 2, písm. f) a kurzových sázek (§ 2, písm. h) **na serverech Internetu** i těm podnikatelským subjektů, které splňovaly podmínku sídla na území České republiky (SAZKA, Fortuna, Chance, atd.). Tyto sázkové kanceláře v minulosti opakovaně podávaly žádosti o povolení o provozování sázkových her na Internetu a tyto žádosti byly opakovaně zamítány s dosti pochybným zdůvodněním o možném „praní špinavých peněz“ prostřednictvím internetových sázek. **Současný stav** (k datu zpracování této diplomové práce) je takový, že **Ministerstvo financí České republiky vydalo v průběhu měsíce ledna 2009 povolení pěti nejvýznamnějším sázkovým kancelářím** na území České republiky (Sazka, Synot Tip, Fortuna, Tipsport a Chance) **k provozování „internetových kurzových sázek“**. Tento mimořádně rychlý obrat v dosavadním přístupu Ministerstva financí České republiky souvisí **s existencí návrhu zákona, kterým se mění zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách**. Tento návrh zákona byl vypracován skupinou senátorů Senátu České republiky s cílem obecně zpřísnit podmínky pro provozování sázkových her a loterií a **zcela jasně zakázat provozování sázkových her a loterií prostřednictvím Internetu**. Předložení návrhu tohoto zákona k projednání v Parlamentu České republiky se předpokládá v prvním kvartálu roku 2009. Návrh zákona jasně definuje zákaz sázek prostřednictvím Internetu tak, že v § 1 stávajícího zákona č. 202/1990 Sb. navrhuje doplnit odstavec 8 v tomto znění:

„Provozování loterie nebo jiné podobné hry prostřednictvím veřejných serverů v internetu je zakázáno. Tento zákaz se vztahuje i na napomáhání k uzavírání sázek a vyplácení výher, nebo na šíření reklamy na provozování loterie nebo jiné podobné hry tímto způsobem. Veřejným serverem se pro účely tohoto zákona rozumí centrální řídicí jednotka (server), která umožňuje provozovat loterii a jinou podobnou hru a uzavírat sázky hráčům i z jiného prostoru nebo místa, než který je pro provozování loterie nebo jiné podobné hry oprávněným orgánem schválen.“²¹

²¹ Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, v platném znění

Současně v rámci úplného zákazu provozování sázkových her a loterií na Internetu návrh změny zákona č. 202/1990 Sb. rozšiřuje oblast sankcí uvedeného zákona tak, že zcela mění stávající § 48 definující porušení zákona a následné sankce, takto:

„§ 48

- (1) Správního deliktu se dopustí provozovatel, který
- a) provozuje zakázanou spotřebitelskou loterii nebo soutěž, anketu a jinou akci o ceny bez ohlášení příslušnému finančnímu úřadu
 - b) provozuje loterii, tombolu a jinou podobnou hru bez povolení nebo v rozporu s podmínkami, které mu byly v povolení vydaném na základě zákona uloženy,
 - c) provozuje výherní hrací přístroj, který neodpovídá svým technickým provedením § 17 odst. 3 až 6,
 - d) provozuje loterii nebo jinou podobnou hru prostřednictvím veřejných serverů v internetu,
 - e) napomáhá uzavírání sázek a vyplácení výher z loterie nebo jiné podobné hry provozované prostřednictvím veřejných serverů v internetu,
 - f) nesdělí údaje o užití části výtěžku povolujícímu orgánu a příslušnému finančnímu úřadu
- (6) Přestupku se dopustí fyzická osoba, která
- a) provozuje loterii nebo jinou podobnou hru,
 - b) provozuje loterii nebo jinou podobnou hru prostřednictvím veřejných serverů v internetu,
 - c) napomáhá uzavírání sázek a vyplácení výher z loterie nebo jiné podobné hry provozované prostřednictvím veřejných serverů v internetu,
 - d) nedbá jako osoba, která je na listině obsahující povolení k provozování loterie nebo jiné podobné hry označena jako osoba odpovědná za dodržování zákazu hry osobám mladším 18 let, o dodržení tohoto zákazu“²²

²² Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, v platném znění

Z uvedených údajů tedy vyplývají některé závažné skutečnosti, které jsou významným způsobem určující pro celou oblast sázkových her a loterií v České republice. Tyto závažné skutečnosti lze definovat v několika následujících postulátech.

V České republice provozují sázkové hry a loterie v „kamenných“ provozovnách sázkových kanceláří, v kasinech a hernách, v místech, kde jsou instalovány terminály umožňující sázet sázkové hry a loterie na základě obchodní či jiné smlouvy s příslušnou sázkovou kanceláří (bary, restaurace, hotely, apod.) sázkové kanceláře se sídlem v České republice a s příslušným povolením zcela v souladu se současným zákonem č. 202/1990 Sb. Na druhé straně však existuje značné množství webových stránek v českých mutacích a českou doménou .cz, na kterých provozují sázkové hry a loterie sázkové kanceláře, které mají své sídlo mimo Českou republiku, nedisponují příslušným povolením a nejsou daňově příslušné v České republice a provozují tak sázkové hry a loterie v České republice protiprávně, v rozporu se zákonem č. 202/1990 Sb.

V prvním kvartálu roku 2009 bude v Parlamentu České republiky projednán návrh změny zákona č. 202/1990 Sb. jehož primárním cílem je zcela zakázat provozování sázkových her a loterií na Internetu, reklamu na internetové sázení. Tento návrh změny zákona obecně zpřísňuje oblast sázek a loterií s cílem zvýšit daňovou výtěžnost státu z této oblasti a zamezit možnosti „praní špinavých peněz“. **Účinnost změny zákona č. 202/1990 Sb. (pokud bude Parlamentem schválena) je plánována od 1.1. 2010.**

V téměř stejném časovém období (IV. kvartál 2008 – I. kvartál 2009) ve kterém byl předložen k projednání a následnému schválení návrh změny zákona výslovně zakazující internetové sázení bylo Ministerstvem financí České republiky po dlouholetém odmítání uděleno povolení k provozování internetového sázení pro pět nejvýznamnějších sázkových kanceláří, a to na dobu 10-ti let. **Udělení povolení k provozování internetového sázení na**

dobu 10-ti let 1 rok před plánovanou platností změny zákona č. 202/1990 Sb. v podstatě zakazujícím internetového sázení je **velice diskutabilní** a ze strany Ministerstva financí České republiky **nestandardní**.

Fyzické osoby, které jsou účastníky sázkových her a loterií prostřednictvím internetového sázení u těch provozovatelů, kteří nemají sídlo na území České republiky a nemají ani příslušné povolení se dopouštění nelegálního jednání s rizikem sankce až do výše 50.000 Kč.

Snaha státních orgánů o úplný zákaz internetového sázení je z hlediska zájmu o co nejvyšší daňovou výtěžnost v oblasti sázkových her zcela pochopitelná, nicméně zájem sázejících o sázky společně s neomezenou dostupností Internetu nelze omezit žádnými legislativními zákazy. Pokud by všechny sázkové kanceláře a jiné podnikatelské subjekty, které působí v oblasti internetového sázení, měly sídlo v České republice a byly tak zde i daňově příslušní, tak lze předpokládat, že státní regulace této problematiky by byla zcela minimální.

- nekompromisně vystupovat proti sebemenším pokusům o neférové postupy v sázení
- zajišťovat členům asociace rovné podmínky pro podnikání
- chránit trh (a veřejné zájmy) proti nekalým obchodním praktikám
- spolupracovat se zákonodárnými sbory, správními institucemi a regulátory v zájmu vyváženého vztahu provozovatelů a státem/státní správou/občany/veřejností
- rozvíjet kursové sázení jako atraktivní a respektovaný prvek životního stylu a vychovávat veřejnost k odpovědnému sázení

Kodex nenahrazuje právní regulaci sázkových her, nýbrž na ni navazuje doplněním o etické zásady. Kodex je určen všem subjektům působícím v oblasti sázek, her a loterií a stanoví jim pravidla profesionálního chování. Kodex se zároveň obrací k veřejnosti a informuje ji o mezích, které subjekty působící v tomto oboru podnikání dobrovolně přijaly a hodlají je samy vynucovat prostřednictvím etické samoregulace.

ETICKÝ KODEX

Asociace provozovatelů kursových sázek je sdružením, jehož účelem je spolupodílet se na vytváření optimálního právního prostředí v České republice pro podnikání v oblasti kursových sázek.

Asociace společně usiluje o dosažení těchto cílů:

- stát se uznávanou platformou společných zájmů subjektů podnikání v oblasti kursových sázek v České republice
- společně vytvářet odborný pohled na klíčové otázky rozvoje podnikání v oblasti kursových sázek a aktivit s tímto podnikáním spojené
- prezentovat a prosazovat společné zájmy svých členů na příslušných fórech vůči státní správě a v mezinárodním kontextu, pokud to ovlivňuje podnikání v oblasti kursových sázek v České republice
- stát se společenským fórem prosazujícím otevřenou a rovnoprávnou podmínky ve volné a svobodné hospodářské soutěži podle transparentních pravidel

Asociace cítí jako absolutní prioritu podporovat své členy v dodržování nejvyšších etických principů a vysokých standardů společenské odpovědnosti a s cílem respektovat právní systém, který přesně stanoví kde a v jaké formě mohou být produkty kurzových sázek občanům nabízeny a poskytovány.

Asociace uznává tyto základní hodnoty:

- odpovědnost jak korporátní, tak sociální
- integritu jako transparentnost a přítomnost
- profesionální chování vůči všem subjektům
- inovativnost a kreativitu

Asociace se hlásí k zásadám etických kodexů evropských loterijních a sázkových společností. Jako jejich vyústění přijímá tyto principy zodpovědného sázení a zavazuje se vést k nim své zákazníky:

- 1. Sázení je zábava, nikoli prostředek k rychlému zbohatnutí.
- 2. Nikdo nemá nikdy sázet víc, než si může dovolit, a zejména nikdo nemá nikdy sázet na dluh.
- 3. Při sázení je třeba předem počítat s výhrami i prohrami. Sázející musí mít své hráčské vzrušení pod kontrolou – sledovat čas, své výhry i prohry.
- 4. Vždy a všude je nutné mít na paměti, že ve hře rozhoduje náhoda a štěstí, nikoli triky, podvodné návody a zaručené informace.
- 5. Sázet je vhodné až po prostudování dostupných her, jejich výhod a rizik a pečlivém výběru té, která sázejícímu nejlépe vyhovuje.
- 6. Sázet má pouze ten, kdo se seznámil s pravidly hry, kterou hraje, a kdo tato pravidla dodržuje.
- 7. Sázet se má pouze tam, kde se sází legálně, podle předem známých a oboustranně přijatelných pravidel.

Asociace se dále se zavazuje dodržovat etický kodex Evropské asociace státních loterií o užívání veřejných informačních služeb pro šíření sázkových služeb, který je uveden v příloze k tomuto etickému kodexu.²³

²³ Asociace provozovatelů kurzových sázek České republiky, www.apkurs.cz

Příloha Etického kodexu APKURS

EVROPSKÁ ASOCIACE STÁTNÍCH LOTERIÍ

Etický kodex o užívání veřejných informačních služeb pro šíření sázkových služeb

Preamble

Jelikož všechny evropské státy přijaly z morálních a sociálních důvodů omezení a přísnou kontrolu organizování loterií a sázení,

jelikož ve všech evropských státech zákon stanoví, že výnosy z provozu loterií nebo sázkových činností smí být použity pouze na veřejně prospěšné účely, případně stanoví daně z takových zisků,

jelikož elektronický obchod je účinným distribučním kanálem pro sázkové služby,

jelikož nekontrolovaný přeshraniční elektronický obchod umožňuje obejít řádné uplatnění legislativy evropských států o sázení a podkopat cíle politiky stanovené takovou legislativou,

s ohledem na Stanovisko k sázení na Internetu přijaté 15. května 1998 v Helsinkách na Evropském fóru sázkových regulátorů (GREF), níže podepsaní členové EVROPSKÉ ASOCIACE STÁTNÍCH LOTERIÍ zastupující všechny provozovatele státních loterií v EU přijali tento Etický kodex.

Článek 1 - Cíle a působnost

1. Tento Etický kodex zavazuje níže podepsané Členy EVROPSKÉ ASOCIACE STÁTNÍCH LOTERIÍ ve vztahu k užívání veřejných informačních služeb (zejména internetového sázení, interaktivní televize, telefonního sázení) k šíření jimi poskytovaných sázkových služeb na veřejnosti.
2. Cílem Etického kodexu je vytvořit rámec, ve kterém mohou Členové šířit své služby prostřednictvím služeb Informační společnosti při:
 - respektování hranic zákona a morálních a daňových cílů
 - poskytnutí záruk spotřebitelům, kdy bude vynaloženo nejvyšší úsilí na dodržování nejpřísnějších norem ochrany a bezpečnosti spotřebitelů.

5.3 Ekonomika sázkových her a loterií v České republice

Objem finančních prostředků, které souvisí obecně se sázením, sázkovými hrami a loteriemi je značný. Samozřejmě je nutné oddělit „legální“ sázení v „kamenných“ internetových sázkových kancelářích, které je z hlediska objemu finančních prostředků a následné daňové výtěžnosti velmi dobře monitorováno a analyzováno Ministerstvem financí České republiky a „nelegální“ sázení prostřednictvím internetových sázkových kanceláří bez příslušného povolení, kde je absence jakýchkoliv ekonomických údajů. V souvislosti s marketingem a marketingovými strategiemi sázkových kanceláří obsahuje tato kapitola několik tabulkových a grafických vyjádření kontinuálního nárůstu objemu finančních prostředků „prosázených“ v různých druzích sázkových her a loterií. Jedná se samozřejmě zejména o objemy vsazených a vyplacených sázek.

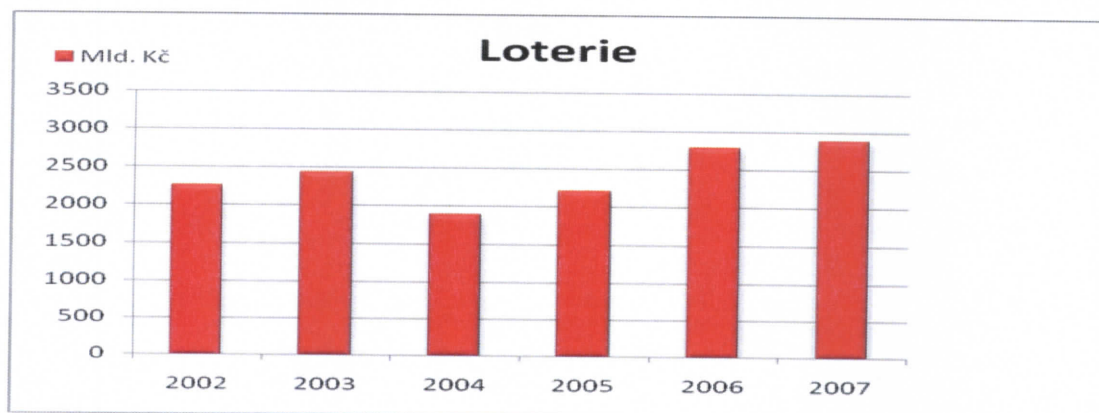
Loterie

Tabulka č. 2: Loterie - ekonomika 2002 – 2007 (údaje v mil. Kč)

Rok	Vsazeno	Vyplaceno	Příjmy ze hry	Správní poplatky a státní dozor	Odvody dle § 4, odst. 2 zákona 202/1990	Zisk před zdaněním
2002	6 808,10	3 493,70	3 314,40	58,3	990	2266,00
2003	6 963,40	3 488,10	3 475,30	89,7	1 034,00	2441,00
2004	6 019,30	2 941,90	3 077,40	85,7	1 094,80	1897,00
2005	6 921,70	3 360,90	3 560,70	56,1	1 290,90	2212,00
2006	7 564,40	3 634,20	3 930,50	72,5	1 054,70	2803,00
2007	7 256,90	3 579,40	3 677,50	70,1	718,6	2889,00

(zdroj statistika MF ČR, www.mfcr.cz)

Graf č.1 Zisk z loterií před zdaněním (údaje v mil. Kč)



(zdroj:autor)

Kurzové sázky

Tabulka č. 3: Kurzové sázky - ekonomika 2002 – 2007 (údaje v mil. Kč)

Rok	Vsazeno	Vyplaceno	Příjmy ze hry	Správní poplatky a státní dozor	Odvody dle § 4, odst. 2 zákona 202/1990	Zisk před zdaněním
2002	10 443,30	9 132,20	1 311,00	49,8	103,9	1465,00
2003	11 186,90	10 096,20	1 090,70	53,6	111,7	1895,00
2004	10 627,30	9 150,00	1 477,30	57,7	177,9	2026,00
2005	11 375,60	10 031,90	1 343,70	58,7	154,5	2154,00
2006	12 292,50	10 812,00	1 480,50	65,8	167,7	2259,00
2007	11 972,40	10 100,80	1 871,60	72,7	245,8	2634,00

(zdroj statistika MF ČR, www.mfcr.cz)

Graf č.2 Zisk z kurzových sázek před zdaněním (údaje v mil. Kč)



Kasina

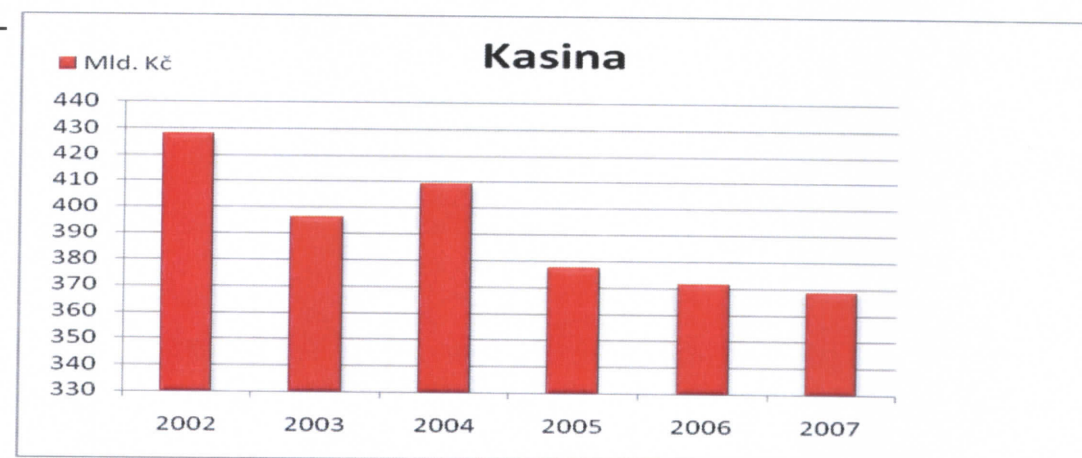
Tabulka č. 4 Kasina - ekonomika 2002 – 2007 (údaje v mil. Kč)

Rok	Vsazeno	Vyplaceno	Příjmy ze hry	Správní poplatky a státní dozor	Odvody dle § 4, odst. 2 zákona 202/1990	Zisk před zdaněním
2002	10 074,10	7 815,10	2 259,00	248,5	179,4	427,9
2003	10 051,40	7 941,10	2 110,30	232,1	164,2	396,3
2004	10 980,10	8 818,60	2 161,20	237,4	171,9	409,3
2005	10 074,10	8 104,30	1 967,10	216,4	161,1	377,5
2006	10 472,00	8 535,20	1 934,50	213	158,8	371,8
2007	9 625,60	7 714,90	1 910,70	210	158,8	368,8

(zdroj: statistika MF ČR, www.mfcr.cz)

Graf č. 3 Zisk z kasin před zdaněním (údaje v mil. Kč)

- 50



(zdroj: autor)

VHP (výherní hrací přístroje)

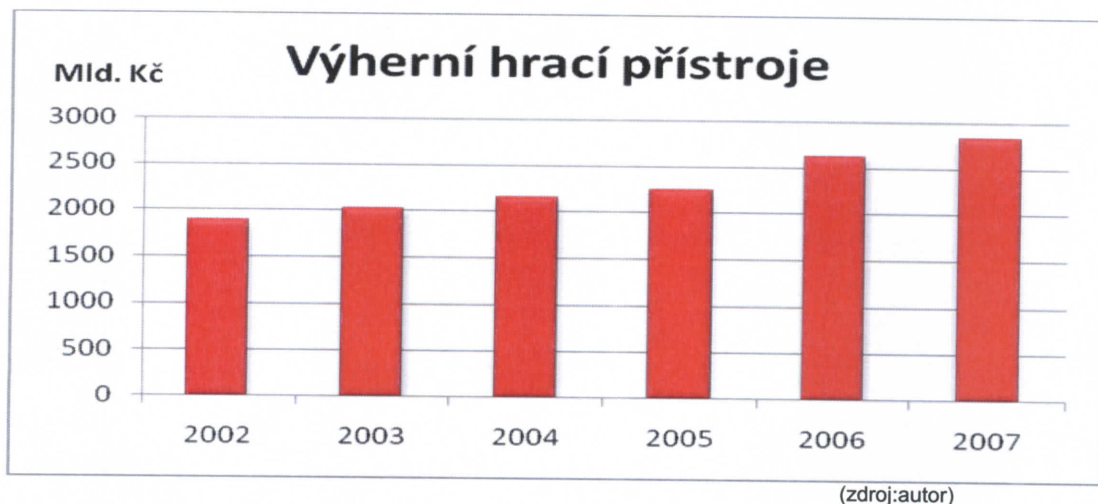
Tabulka č. 5 Výherní hrací přístroje - ekonomika 2002 – 2007 (údaje v mil. Kč)

Rok	Vsazeno	Vyplaceno	Příjmy ze hry	Správní poplatky a státní dozor	Odvody dle § 4, odst. 2 zákona 202/1990	Zisk před zdaněním
2002	41 200,00	30 904,00	10 296,00	1 405,00	490	1895,00
2003	44 160,00	33 120,00	11 040,00	1 516,00	510	2026,00
2004	47 760,00	35 820,00	11 940,00	1 644,00	520	2164,00
2005	50 098,00	37 574,00	12 524,00	1 709,00	550	2259,00
2006	52 760,00	41 153,00	11 607,00	1 854,00	780	2634,00

2007	57 165,00	44 630,00	12 534,00	1 998,00	840,6	2838,00
------	-----------	-----------	-----------	----------	-------	---------

(zdroj statistika MF ČR, www.mfcr.cz)

Graf č.4 Zisk výherních hracích automatů před zdaněním (údaje v mil. Kč)



Z uvedeného stručného tabulkového a grafického přehledu jednoznačně vyplývá, že meziročně trvale stoupá objem prosázených finančních prostředků, ale stejně tak stoupá i objem finančních prostředků odváděných na veřejně prospěšné účely (dle § 4, odst. 2.). Prezentace výše uvedeného přehledu je velmi důležitá zejména proto, aby bylo patrné, že oblast sázkových her a loterií je poměrně zisková, tržby podnikatelských subjektů se pohybují v miliardách Kč ročně. Marketing obecně a marketingové strategie jako nástroj pro zvyšování tržního podílu, uspokojování zákazníků a pružného reagování na jejich potřeby jsou tedy určujícími pro každý podnikatelský subjekt – sázkovou kancelář. Vhodně stanovené marketingové strategie přinášejí sázkovým kancelářím desítky až stovky milionů korun zisku ročně, naopak nevhodně zvolená marketingová strategie může snížit tržby podnikatelského subjektu o miliony korun.

5.4 Komparace marketingových strategií sázkových kanceláří

Marketing sázkových kanceláří obecně, a to bez rozdělení na „kamenné“ a internetové je určován zejména již v předchozích kapitolách zmíněným tzv. marketingovým mixem, tedy cenou, produktem, počtem poboček či provozoven a propagací či reklamou. Na základě těchto čtyř základních kritérií je možné u každé sázkové kanceláře určit její slabé a silné stránky a na základě toho definovat, jakou marketingovou strategii daná konkrétní sázková kancelář používá. Vzhledem k zadanému tématu této diplomové práce, které zní „Komparace marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří“ je nutné si v první řadě stanovit pravidla či postup, podle kterého budou jednotlivé marketingové strategie mezi sebou vzájemně srovnávány.

Pravidla pro komparaci jsem si zvolil na základě vlastní úvahy a zkušeností takto:

1. Definoval jsem si celkem dvě základní skupiny sázkových kanceláří - „kamenné“ sázkové kanceláře a internetové sázkové kanceláře. Při tomto rozdělení jsem vycházel z platného zákona č. 202/1990 Sb. a nepřihlížel jsem v zájmu zachování zásad transparentnosti a porovnatelnosti k povolením internetových sázek pro některé „kamenné“ sázkové kanceláře vydaných Ministerstvem financí České republiky v lednu 2009.

„Kamenné“ sázkové kanceláře

Internetové sázkové kanceláře

FORTUNA sázková kancelář a. s.

Bwin

CHANCE a. s.

Bet-at-home

SYNOT TIP a. s.

Betway

2. Dále jsem si definoval na základě tzv. marketingového mixu jednotlivá hodnotící kritéria každé jednotlivé položky marketingového mixu (Produkt, Price, Place, Promotion). Hodnotící kritéria jsem nastavil jako objektivní, tedy tak, aby se jednalo o taková hodnotící kritéria, která je možné vyjádřit pouze číselně, respektive přiřadit jim výslednou číselnou hodnotu. Objektivní hodnotící kritéria, podle kterých bude hodnocena každá jednotlivá „kamenná“ i internetová sázková kancelář jsou tyto:

Produkt

Hodnocen bude počet druhů kurzových sázek či provozovaných loterií sázkových kanceláří. Jedná se o hodnocení počtu druhů sázek na (sportovní výsledky, společenské události, počet provozovaných číselných loterií, atd.)

Price

Bude hodnocena průměrná cena za kurzové sázky a provozované loterie. Jedná se o hodnocení jednotkových cen při jedné sázce.

Place

Hodnocen bude počet míst, kde si lze u dané konkrétní sázkové kanceláře vsadit. Hodnocen bude počet provozoven sázkové kanceláře společně s počtem obchodních míst, smluvních partnerů, apod. Toto hodnotící kritérium nelze použít u internetových sázkových kanceláří.

Promotion

Hodnocen bude počet druhů reklamy, které sázková kancelář využívá. Jedná se o definování počtu způsobů reklamy – v médiích, tisková reklama, internetová reklama, atd.

3. Na základě provedené analýzy jednotlivých sázkových kanceláří prostřednictvím objektivních hodnotících kritérií marketingového mixu bude provedena komparace těchto výsledků tak, že bude určeno, které hodnotící kritérium je u jednotlivých sázkových kanceláří nejvyšší, a to vždy v porovnání s ostatními sázkovými kancelářemi v uvedené skupině „kamenných“ nebo internetových sázkových kanceláří.

Ukázkový příklad Sazka a.s.

Hodnotící kritérium **Place**

Hodnotící kritérium Price

Hodnotící kritérium Produkt

Hodnotící kritérium Promotion

V porovnání s ostatními „kamennými“ sázkovými kancelářemi je jejím nejvyšším hodnotícím kritériem Place, tedy počet míst kde si lze u dané konkrétní sázkové kanceláře vsadit.

Ukázkový příklad Fortuna sázková kancelář a.s.

Hodnotící kritérium Place

Hodnotící kritérium Price

Hodnotící kritérium **Produkt**

Hodnotící kritérium Promotion

V porovnání s ostatními „kamennými“ sázkovými kancelářemi je jejím nejvyšším hodnotícím kritériem Produkt, tedy počet druhů kurzových sázek.

4. Na základě analýzy popsané v předchozím bodu č. 3 bude každé jednotlivé „kamenné“ i internetové sázkové kanceláři přiřazena vždy jedna ze čtyř marketingových strategií (Marketingová strategie založená na dominanci na trhu, Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu,

Marketingová strategie založená na růstu vertikálním a horizontálním růstu, Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu podnikatelského subjektu). V případě, že se bude jednat o marketingovou strategii, kterou lze dále konkretizovat, bude tato konkretizace u dané sázkové kanceláře provedena.

Ukázkový příklad Sazka a.s.

U analýzy marketingu sázkové kanceláře Sazka a.s. pomocí hodnotících kritérií marketingového mixu bylo zjištěno, že nejvyšší ohodnocení bylo přiřazeno kritérium Place – počtu míst, kde si lze u dané konkrétní sázkové kanceláře vsadit. Z uvedeného lze tedy u sázkové kanceláře Sazka a.s. konstatovat, že aplikuje marketingovou strategii založenou na dominanci na trhu. Konkrétním marketingovým přístupem je zde strategie leadera trhu, kdy Sazka a.s. je nejsilnějším hráčem na trhu, má značný tržní podíl a rozsáhlé distribuční dohody s obchodními zástupci.

5. Na základě provedení analýzy prostřednictvím marketingového mixu a následným přiřazením odpovídajících marketingových strategií bude provedeno porovnání ekonomických výsledků jednotlivých sázkových kanceláří s marketingovými strategiemi, které aplikují pro své podnikání. Z tohoto srovnání tak bude patrné, která marketingová strategie je nejúspěšnější z hlediska ekonomických výsledků (zisku, tržeb).

5.5 Identifikace sázkových kanceláří

V následujících podkapitolách budou vždy v základních údajích charakterizovány jednotlivé „kamenné“ i internetové sázkové kanceláře.

„Kamenné“ sázkové kanceláře se sídlem v České republice a příslušným povolením Ministerstva financí České republiky k provozování kurzových sázek dle z. č. 202/1990 Sb.



5.5.1 SAZKA a. s.






SAZKA a.s. byla založena 3. srpna 1956. Transformace na akciovou společnost se uskutečnila dne 15. února 1993. Je nejvýznamnějším a největším provozovatelem sázkových her a loterií. Akcionáři SAZKY a.s. jsou převážně sportovní kluby a organizace.

Sídlo

SAZKA,a.s.
K Žižkovu 851, Praha 9

Tabulka č. 6: Akcionáři SAZKA a.s

Ke dni 31. 12. 2008 je jejich složení a rozdělení akcií následující:		
67,98%	Český svaz tělesné výchovy	
13,54%	Česká obec sokolská	
5,56%	Česká asociace Sport pro všechny, o.s.	
4,00%	Autoklub ČR	

3,56%	Sdružení sportovních svazů ČR	
2,00%	Český olympijský výbor	
1,45%	Český střelecký svaz	
1,02%	Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR	
0,88%	Orel o.s.	

(zdroj Sazka a.s)

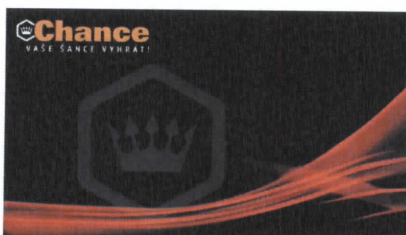
5.5.2 FORTUNA sázková kancelář a. s.



Fortuna sázková kancelář a.s. byla založena 10. ledna 1990 jako první akciová společnost založenou výhradně soukromými osobami. V prosinci 2004 až lednu 2005 byla Fortuna sázková kancelář a.s. prodána majitelem Michalem Horáčkem podnikatelské skupině PENTA. Jedná se o první sázkovou kancelář založenou po roce 1989, navíc spojenou s výraznou osobností skladatele Michala Horáčka. Akcionářem Fortuny sázkové kanceláře a.s. je podnikatelská skupina PENTA.

Sídlo

FORTUNA sázková kancelář ,a.s.
Vodičkova 30, Praha 1



5.5.3 CHANCE a. s.

Sázková kancelář Chance, akciová společnost, byla založena roku 1991 ve Frýdku - Místku. Jedná se o jednu z mála sázkových kanceláří s jednoduchou vlastnickou strukturou. Akcionáři jsou jako držitelé akcií na jméno tři členové představenstva. Jediná mimopražská sázková kancelář.

Sídlo

CHANCE, a.s.
Radniční 13, Frýdek – Místek



5.5.4 SYNOT TIP a. s.

Sázková kancelář SYNOT TIP a.s. byla založena 28. listopadu 2001, jedná se tedy o nejmladší „kamennou“ sázkovou kancelář. Sázková kancelář se zabývá především kurzovými sázkami na sportovní zápasy. Vlastnický je součástí holdingu SYNOT, akcionářem SYNOT TIPu je holding SYNOT.

Sídlo

SYNOT TIP, a.s.
Prokopova 15, Praha 3



5.5.5 TIPSPORT a. s.

Sázková kancelář Tipsport, a.s. byla založena v 5. dubna 1991. Nabízí sázky především na sportovní události. V porovnání s ostatními sázkovými kancelářemi na trhu v současné době provozuje více než 1000 poboček, z nichž zhruba 68 % funguje na bázi Tipsport barů, kde je možné se kromě sázení občerstvit a sledovat sportovní přenosy v televizi či na velkoplošné projekci. Akcionářem TIPSPORTU a.s. jsou členové představenstva.

Sídlo

TIPSPORT, a.s.
Václavské náměstí 56, Praha 1

Internetové sázkové kanceláře se sídlem mimo Českou republiku a bez příslušným povolením Ministerstva financí České republiky k provozování kurzových sázek dle z. č. 202/1990 Sb.

5.5.6 Bwin



Sázková kancelář působící pouze ve virtuálním prostředí Internetu, kde je možno sázet na výsledky sportovních zápasů, na Poker, zahrát si Casino či hry. Sázková kancelář provozující sázení bez povolení Ministerstva financí.

Kontakt

Bwin International Ltd., Suite 611, Europort, Gibraltar

5.5.7 Bet-at-home



Další ze sázkových kanceláří provozující sázení na Internetu na českých mutacích webových stránek bez povolení Ministerstva financí. Možno vsadit na řadu sportovních zápasů, v online casinu a mimořádně i na psí závody.

Kontakt

Bet-at-home , Wells, Rakousko

5.5.8 Betway



Sázková společnost BETWAY provozuje sázení na Internetu kurzové sázky na výsledky sportovních utkání, poker, hry a kasino. Je součástí skupiny Sailboats Limited se sídlem na Maltě.

Kontakt

Betway.com, 90/91 Psaila Street, Birkirkara BKR 02, Malta

5.5.9 Sportingbet



Sázková kancelář Sportingbet představuje další ze sázkových kanceláří provozujících sázení na českých mutacích webových stránek na Internetu. Jedná se o londýnskou sázkovou kancelář. Jako jediná ze všech internetových sázkových kanceláří upozorňuje na svých webových stránkách v bodu 1.6. Pravidel sázení, že „Internetové sázení nemusí být povoleno v zemi, ve které se nacházíte. Pokud tomu tak je, pak nejste oprávněn používat vaši platební kartu pro sázkové účely.“²⁴

Kontakt

Sportingbet.com, Corporate & Trust Services (Caribbean) Limited, Lower Factory Road, St. Johns, Antigua a Barbuda a (ii) Interactive Sports (C.I.) Limited

Sportingbet.com, 8 Albert Mews, Ollivier Street, Alderney

Sportingbet Plc. Sportingbet Plc, 4th Floor, 45 Moorfields, London EC2Y 9AE.

²⁴ www.sportingbet.cz

5.6 Marketingový mix sázkových kanceláří

Na základě marketingového mixu, tzv. 4P (Place, Produkt, Price, Promotion), byla stanovena čtyři základní kritéria, prostřednictvím kterých budou jednotlivé sázkové kanceláře posuzovány, a na základě nichž jim budou přiřazovány číselné hodnoty. U kritéria Produkt bude hodnocen bude počet druhů kurzových sázek či provozovaných loterií sázkových kanceláří, u kritéria Price bude hodnocena průměrná cena za kurzové sázky a provozované loterie, u kritéria Place bude hodnocen bude počet míst, kde si lze u dané konkrétní sázkové kanceláře vsadit a u posledního kritéria Promotion bude hodnocen bude počet druhů reklamy, které sázková kancelář využívá.

5.6.1 Sazka a.s.

Tabulka č.7 marketingového mixu pro společnost Sazka a.s.

Hodnotící kritérium Place			
Samostatné provozovny sázkové kanceláře			50
Obchodní místa s terminály			7145
Obchodní partneři zprostředkovávající kurzové sázky a loterie			155
CELKEM			7350
Hodnotící kritérium Produkt			
Loterie	Hry	Ostatní hry	Služby
Loterie Sportka	Hra Lucky Lines	Stírací losy	Dobíjení kreditů mobilů
Loterie Euromiliony	Kurzové sázky Sportka		Placení peněžních poukázek
Loterie Šťastných 10	Kurzové sázky fotbal		Platby přes terminály

Loterie KENO		Kurzové sázky hokej							
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								12	
Hodnotící kritérium Price									
Loterie Průměrná platba za základní sázku		Hry/Kurzové sázky Průměrná výše poplatku za vklad/sázku				Ostatní hry Průměrná výše ceny za los			
80 Kč		455 Kč				35 Kč			
Průměrná cena za vklad/sázku/los								190 Kč	
Hodnotící kritérium Promotion									
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama	
ČT 4 Sport	Ano	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ano	Noviny	Ano	Webové stránky	Ano
ČT 1	Ano	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachty na domy	Ne	Časopisy	Ano	Odkazy v článkách	Ne
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ano		
Nova	Ano					Odborné časopisy	Ne		
Prima	Ano								
Počet využívaných komunikačních kanálů								9	

(zdroj: autor)

5.6.2 FORTUNA sázková kancelář a. s.

Tabulka č.8 marketingového mixu pro společnost Fortuna a.s.

Hodnotící kritérium Place	
Samostatné provozovny sázkové kanceláře	5
Obchodní místa s terminály	3567

Obchodní partneři zprostředkovávající kurzové sázky a loterie										0	
CELKEM										3572	
Hodnotící kritérium Produkt											
Loterie		Hry				Ostatní hry			Služby		
Loterie světové		Kurzové sázky tenis									
Loterie Kombinátor		Kurzové sázky basketball									
Loterie Variátor		Kurzové sázky fotbal									
Loterie Akumulátor		Kurzové sázky hokej									
		Kurzové sázky házená									
		Kurzové sázky házená									
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM										10	
Hodnotící kritérium Price											
Loterie		Hry/Kurzové sázky									
Průměrná platba za základní sázku		Průměrná výše poplatku za vklad/sázku									
10 Kč		685 Kč									
Průměrná cena za vklad/sázku										348 Kč	
Hodnotící kritérium Promotion											
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama			
ČT 4 Sport	Ano	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Bilboardy	Ano	Noviny	Ano	Webové stránky	Ano		
ČT 1	Ano	Komerční rozhlasové stanice	Ano	Bannery, plachty na domy	Ano	Časopisy	Ano	Odkazy v článcích	Ne		
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ano				
Nova	Ano					Odborné časopisy	Ano				
Prima	Ano										
Počet využívaných komunikačních kanálů										7	

(zdroj:autor)

5.6.3 CHANCE a. s.

Tabulka č.9 marketingového mixu pro společnost Chance a.s.

Hodnotící kritérium Place				
Samostatné provozovny sázkové kanceláře			5580	
Obchodní místa s terminály			0	
Obchodní partneři zprostředkovávající kurzové sázky a loterie			0	
CELKEM			5580	
Hodnotící kritérium Produkt				
Loterie	Hry	Ostatní hry	Služby	
Loterie Korunka	Kurzové sázky fotbal			
Loterie Kostky	Kurzové sázky hokej			
Loterie Poker	Kurzové sázky futsal			
	Kurzové sázky na společenské události			
	Kurzové sázky na sport. událost dne/týdne			
	Kurzové sázky tenis			
	Kurzové sázky florbal			
	Kurzové sázky házená			
Kurzové sázky golf				
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM			12	
Hodnotící kritérium Price				
Loterie	Hry/Kurzové sázky			
Průměrná platba za základní sázku	Průměrná výše poplatku za vklad/sázku			
20 Kč	155 Kč			
Průměrná cena za vklad/sázku/los			88 Kč	
Hodnotící kritérium Promotion				
Televize	Rozhlas	Venkovní	Tisková	Internetová

				reklama		reklama		reklama	
ČT 4 Sport	Ano	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ano	Webové stránky	Ano
ČT 1	Ano	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ano	Odkazy v článkách	Ne
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ano		
Nova	Ano					Odborné časopisy	Ne		
Prima	Ano								
Počet využívaných komunikačních kanálů								8	

(zdroj : autor)

5.6.4 SYNOT TIP a. s.

Tabulka č.10 marketingového mixu pro společnost Synot Tip a.s.

Hodnotící kritérium Place			
Samostatné provozovny sázkové kanceláře			0
Obchodní místa s terminály			1245
Obchodní partneři zprostředkovávající kurzové sázky a loterie			0
CELKEM			1245
Hodnotící kritérium Produkt			
Loterie	Hry	Ostatní hry	Služby
Loterie Bonifác	Kurzové sázky fotbal		
Loterie Terno	Kurzové sázky hokej		
	Kurzové sázky futsal		
	Kurzové sázky tenis		
	Kurzové sázky volejbal		
	Kurzové sázky basketbal		
	Kurzové sázky ragby		
	Kurzové sázky box		

		Kurzové sázky plochá dráha								
		Kurzové sázky šipky								
		Kurzové sázky cyklistika								
		Kurzové sázky společenské události								
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM										14
Hodnotící kritérium Price										
Loterie		Hry/Kurzové sázky								
Průměrná platba za základní sázku		Průměrná výše poplatku za vklad/sázku								
30 Kč		880 Kč								
Průměrná cena za vklad/sázku									455 Kč	
Hodnotící kritérium Promotion										
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama		
ČT 4 Sport	Ano	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ano	Noviny	Ano	Webové stránky	Ano	
ČT 1	Ano	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ano	Odkazy v článkách	Ano	
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ano			
Nova	Ano					Odborné časopisy	Ne			
Prima	Ano									
Počet využívaných komunikačních kanálů									10	

(zdroj : autor)

5.6.5 TIPSPORT a. s.

Tabulka č.11 marketingového mixu pro společnost Tipsport a.s.

Hodnotící kritérium Place	
Samostatné provozovny sázkové kanceláře sportovní bary	765
Obchodní místa s terminály	80
Obchodní partneři zprostředkovávající kurzové sázky a loterie	0
CELKEM	845

Hodnotící kritérium Produkt									
Loterie		Hry				Ostatní hry		Služby	
		Kurzové sázky fotbal							
		Kurzové sázky hokej							
		Kurzové sázky futsal							
		Kurzové sázky lyžování							
		Kurzové sázky šipky							
		Kurzové sázky tenis							
		Kurzové sázky florbal							
		Kurzové sázky házená							
		Kurzové sázky golf							
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								9	
Hodnotící kritérium Price									
Hry/Kurzové sázky									
Průměrná výše poplatku za vklad/sázku									
375 Kč									
Průměrná cena za vklad/sázku								375 Kč	
Hodnotící kritérium Promotion									
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama	
ČT 4 Sport	Ano	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ano	Webové stránky	Ano
ČT 1	Ano	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ano	Odkazy v článcích	Ne
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ne		
Nova	Ano					Odborné časopisy	Ne		
Prima	Ne								
Počet využívaných komunikačních kanálů								6	

(zdroj:autor)

5.6.6 Bwin

Tabulka č.12 marketingového mixu pro společnost Bwin

Hodnotící kritérium Produkt									
Loterie		Hry				Ostatní hry		Služby	
		Kurzové sázky fotbal				Poker			
		Kurzové sázky na rallye				Kasino			
		Kurzové sázky hokej				Skillgames			
		Kurzové sázky futsal				Fortunegames			
		Kurzové sázky lyžování				Minigames			
		Kurzové sázky šipky							
		Kurzové sázky tenis							
		Kurzové sázky florbal							
		Kurzové sázky házená							
		Kurzové sázky golf							
		Kurzové sázky box							
		Kurzové sázky motocykly							
		a kurzové sázky na dalších 25 sportů							
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								42	
Hodnotící kritérium Promotion									
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama	
ČT 4 Sport	Ne	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ne	Webové stránky	Ano
ČT 1	Ne	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ne	Odkazy v článkách	Ano
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ne		
Nova	Ne					Odborné časopisy	Ne		
Prima	Ne								
Počet využívaných komunikačních kanálů								2	

(zdroj : autor)

5.6.6 Bet-at-home

Tabulka č.13 marketingového mixu pro společnost Bet-at-home

Hodnotící kritérium Produkt										
Loterie		Hry				Ostatní hry		Služby		
		Kurzové sázky fotbal				Poker				
		Kurzové sázky na rallye				Kasino				
		Kurzové sázky hokej								
		Kurzové sázky futsal								
		Kurzové sázky lyžování								
		Kurzové sázky šipky								
		Kurzové sázky tenis								
		Kurzové sázky florbal								
		Kurzové sázky házená								
		Kurzové sázky golf								
		Kurzové sázky box								
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								13		
Hodnotící kritérium Promotion										
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama		
ČT 4 Sport	Ne	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ne	Webové stránky	Ano	
ČT 1	Ne	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ne	Odkazy v článkách	Ano	
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ne			
Nova	Ne					Odborné časopisy	Ne			
Prima	Ne									
Počet využívaných komunikačních kanálů								2		

(zdroj:autor)

5.6.7 Betway

Tabulka č.14 marketingového mixu pro společnost Betway

Hodnotící kritérium Produkt									
Loterie		Hry				Ostatní hry		Služby	
		Kurzové sázky fotbal				Kasino			
		Kurzové sázky hokej							
		Kurzové sázky házená							
		Kurzové sázky lyžování							
		Kurzové sázky volejbal							
		Kurzové sázky tenis							
		Kurzové sázky basketbal							
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								8	
Hodnotící kritérium Promotion									
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama	
ČT 4 Sport	Ne	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ne	Webové stránky	Ano
ČT 1	Ne	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ne	Odkazy v článkách	Ano
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ne		
Nova	Ne					Odborné časopisy	Ne		
Prima	Ne								
Počet využívaných komunikačních kanálů								2	

(zdroj:autor)

5.6.8 Sportingbet

Tabulka č.14 marketingového mixu pro společnost Sportingbet

Hodnotící kritérium Produkt										
Loterie		Hry				Ostatní hry		Služby		
		Kurzové sázky fotbal				Poker				
		Kurzové sázky hokej								
		Kurzové sázky tenis								
		Kurzové sázky basketball								
		Kurzové sázky lyžování								
		Kurzové sázky šipky								
POČET NABÍZENÝCH PRODUKTŮ CELKEM								7		
Hodnotící kritérium Promotion										
Televize		Rozhlas		Venkovní reklama		Tisková reklama		Internetová reklama		
ČT 4 Sport	Ne	Veřejnoprávní rozhlasové stanice	Ne	Billboardy	Ne	Noviny	Ne	Webové stránky	Ano	
ČT 1	Ne	Komerční rozhlasové stanice	Ne	Bannery, plachy na domy	Ne	Časopisy	Ne	Odkazy v článkách	Ano	
ČT 2	Ne					Bulvární časopisy	Ne			
Nova	Ne					Odborné časopisy	Ne			
Prima	Ne									
Počet využívaných komunikačních kanálů								2		

(zdroj: autor)

5.7 Definování marketingových strategií „kamenných“ sázkových kanceláří

Na základě provedené analýzy jednotlivých sázkových kanceláří prostřednictvím objektivních hodnotících kritérií marketingového mixu je v následujícím tabulkovém přehledu provedeno vyhodnocení všech analyzovaných hodnotících kritérií a na základě zjištěných výsledků provedeno přiřazení odpovídající marketingové strategie.

Tabulka č. 15: Komparace hodnotících kritérií a marketingových strategií

	Price	Place	Produkt	Promotion	Marketingová strategie
Sazka a.s.	190	7350	11	9	Založena na dominanci ne trhu – leader
Fortuna sázková kancelář a.s.	348	3572	10	12	Založena na agresivitě marketingu - analyser
Chance a.s.	88	5580	12	8	Založena na dominanci ne trhu – challenger
SYNOT TIP a.s.	455	1245	14	10	Založena na rozdílnosti produktu a agresivitě marketingu – guard
TIPSPORT a.s.	375	845	9	6	Založena na rozdílnosti produktu a agresivitě marketingu – reactor

(zdroj: autor)

Komentář k tabulkovému přehledu

Sazka a.s.

Marketingová strategie založená na dominanci na trhu - Leader (vůdce)

Na základě analýzy marketingu sázkové společnosti Sazka a.s. pomocí metody marketingového mixu 4P bylo zjištěno, že v porovnání s ostatními „kamennými“ sázkovými kanceláři je **nejsilnějším faktorem Place, tedy počet míst, kde si lze u Sazky a.s. vsadit**. S přihlédnutím k v teoretické části definovaným druhům marketingových strategií je možné konstatovat, že Sazka a.s. **realizuje marketing prostřednictvím marketingové strategie založené na dominanci na trhu**, přičemž sama Sazka a.s. **je jednoznačně leadrem na trhu**.

Fortuna sázková kancelář a.s.

Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu podnikatelského subjektu Analyser (analyzátor)

U této sázkové kanceláře jsem předpokládal, že minimálně ve faktoru Place nebo Produkt, případně Promotion bude výsledná hodnota totožná nebo téměř shodná s faktorem sázkové kanceláře Sazka a.s. Předpokládal jsem, **že Fortuna sázková kancelář a.s. bude realizovat svůj marketing prostřednictvím marketingové strategie založené na dominanci na trhu, kdy bude challengerem (soupeřem) leadera trhu – Sazky a.s.** Provedená analýza toto překvapivě **nepotvrdila**, naopak bylo zjištěno, že **Fortuna sázková kancelář a.s. realizuje svůj marketing prostřednictvím**

agresivní marketingové strategie kombinací maximálního spektra nabízených produktů a maximálního počtu využívaných informačních kanálů, přičemž ale na trhu zaujímá roli analyzátor. Je tedy sázkovou kancelář, která zcela dle teoretické definice, nikdy nepodstupuje tak velké podnikatelské riziko jako podnikatelské subjekty se zlatokopeckou marketingovou strategií, ale současně nemá tak konzervativní přístup jako podnikatelské subjekty se strategií obránce. Fortuna sázková kancelář a.s. tedy ve svém marketingu zaujímá stanovisko postupného zlepšování úrovně kvality služeb a postupné rozšiřování svých aktivit na nové trhy.

Chance a.s.

Marketingová strategie založená na dominanci na trhu - Challenger (soupeř)

U sázkové kanceláře Chance a.s. došlo na základě analýzy metodou marketingového mixu **k velmi překvapivému zjištění.** Bylo zjištěno, že **faktor Place, tedy počet míst, kde si lze u sázkové kanceláře vsadit, se blíží tomuto faktoru u leadera trhu – Sazky a.s.** Z uvedeného zjištění tedy vyplývá, že Chance a.s. realizuje svůj marketing prostřednictvím marketingová strategie založené na dominanci na trhu, kdy sama **sázková kancelář Chance a.s. je soupeřem leadera trhu.**

SYNOT TIP a.s.

Marketingová strategie založená na rozdílnosti produktu

Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu – guard (obránce)

Na základě provedené analýzy bylo z číselných vyjádření jednotlivých marketingových faktorů zjištěno, že sázková kancelář **SYNOT TIP a.s. používá kombinaci dvou marketingových strategií.** Vzhledem k tomu, že **poskytuje** v porovnání s ostatními „kamennými“ sázkovými kancelářemi **nejvyšší počet nabízených produktů** a jedná se o produkty, které jsou v porovnání s produkty nabízenými konkurečními „kamennými“ sázkovými kancelářemi **výrazně rozdílné** (Kurzové sázky box, Kurzové sázky plochá

dráha) lze konstatovat, že jednoznačně realizuje marketing prostřednictvím marketingové strategie založené na rozdílnosti produktu. **Současně SYNOT TIP a.s. využívá nejvyšší počet distribučních kanálů**, prostřednictvím kterých lze oslovit potenciální zákazníky. Toto zjištění lze definovat tak, že SYNOT TIP a.s. dále realizuje svůj marketing i prostřednictvím marketingové strategie založené na agresivitě marketingu. Sama sázková kancelář SYNOT TIP a.s. zaujímá na trhu spíše roli obránce, kdy hrání svou vydobytou pozici na trhu, nerealizuje akvizice konkurence ani neplánuje masivní skokové rozšíření svých poboček.

TIPSPORT a.s.

Marketingová strategie založená na agresivitě marketingu - Reactor (reaktor)

Vzhledem ke zjištěným číselným hodnotám faktorů marketingového mixu lze konstatovat, že TIPSPORT a.s. realizuje svůj marketing prostřednictvím marketingové strategie založené na agresivitě marketingu, přičemž se ale jedná o zařazení, které je nutné přijímat s určitou rezervou. **Naprosto minimální počet poboček v porovnání s ostatními „kamennými“ sázkovými kancelářemi staví TIPSPORT a.s. především do role reaktora, tedy takového podnikatelského subjektu, který spíše pasivně očekává změny na trhu a následně na ně reaguje**, než že by se jednalo o jakkoliv marketingově agresivní sázkovou kancelář.

5.8 Definování marketingových strategií internetových sázkových kanceláří

Na základě provedené analýzy jednotlivých sázkových kanceláří prostřednictvím objektivních hodnotících kritérií marketingového mixu je v následujícím tabulkovém přehledu provedeno vyhodnocení všech analyzovaných hodnotících kritérií a na základě zjištěných výsledků provedeno přiřazení odpovídající marketingové strategie. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o internetové sázkové kanceláře, nebylo posuzováno hodnotící kritérium Place a z důvodu naprosté absence v oblasti spolupráce a poskytování dat nebylo posuzováno hodnotící kritérium Price.

Tabulka č.16 Komparace hodnotících kritérií pro internetové kanceláře

	Produkt	Promotion	Marketingová strategie
Bwin	42	2	Založená na rozdílnosti produktu
Bet-at-home	13	2	Nelze určit
Betway	8	2	Nelze určit
Sportingbet	7	2	Nelze určit

(zdroj :autor)

Komentář k tabulkovému přehledu:

Marketing čtyř, ve virtuálním prostředí nejčastěji prezentovaných internetových sázkových kanceláří jsem analyzoval prostřednictvím marketingového mixu. Vzhledem ke skutečnosti, že u internetových sázkových kanceláří není možné hodnotit faktor Place, protože vsadit si u jakékoliv internetové sázkové kanceláře je možné u libovolného počítače s přístupem k Internetu, a vzhledem k tomu, že mi nebyly ze strany internetových sázkových kanceláří poskytnuty jakékoliv informace ekonomického charakteru, není možné u jednotlivých internetových

sázkových kanceláří určit druh používaných marketingových strategií. Z provedené analýzy pomocí marketingového mixu lze z oblasti marketingu definovat pouze tu skutečnost, že spektrum nabízených produktů internetových sázkových kanceláří výrazně převyšuje počet nabízených produktů „kamenných“ sázkových kanceláří. Faktor Promotion, tedy reklama a propagace, je jednak určen samou podstatou internetových sázkových kanceláří (reklama na ně je tedy výhradně na Internetu) a dále skutečností, že tyto internetové sázkové kanceláře provozují internetové sázení v rozporu se zákonem č. 202/1990 Sb. a provozují tedy české mutace svých webových stránek nelegálně a v rozporu se zákonem.

5.9 Komparace ekonomických ukazatelů a marketingových strategií

K posouzení nejvhodnější marketingové strategie používané sázkovými kancelářemi je nutné provést posouzení s nejdůležitějším podnikatelským hodnotícím kritériem či parametrem, kterým je výše tržeb a výše zisku před zdaněním. Toto porovnání jsem v rámci této diplomové práce pojal tak, že jsem provedl porovnání trendů vývoje ekonomických ukazatelů 3 roky zpětně (za roky 2007, 2006 a 2005) s aplikovanými marketingovými strategiemi. Toto posouzení bylo, bohužel, limitováno mírou vstřícnosti jednotlivých odpovědných pracovníků sázkových kanceláří, které jsem při vypracovávání této diplomové práce oslovil. Z tohoto důvodu disponuji v této diplomové práci ekonomickými daty pouze od „kamenných“ sázkových kanceláří Sazka a.s., Fortuna sázková kancelář a.s. a SYNOT TIP a.s. Ostatní sázkové kanceláře mi data o svých tržbách a výši zisku před zdaněním i přes opakované žádosti neposkytly.

Tabulka č.17 Porovnání marketingových strategií a zisků sázkových kanceláří (údaje v tis.)

	Marketingová strategie	Tržby 2005	Zisk před zdaněním 2005	Tržby 2006	Zisk před zdaněním 2006	Tržby 2007	Zisk před zdaněním 2007	Rozdíl Tržby/2005 Tržby/2007
Sazka a.s.	Založena na dominanci na trhu – leader	987.986	810.887	1.098.987	956.921	1.123.431	1.005.432	1.354.445
Fortuna sázková kancelář a.s.	Založena na agresivitě marketingu - analyser	773.876	695.998	845.876	793.008	998.065	904.765	224.189
SYNOT TIP as.	Založena na rozdílnosti produktu a agresivitě marketingu	145.986	102.654	199.876	133.986	231.986	197.986	86.000

(zdroj: autor)

Komentář k tabulkovému přehledu:

Z uvedeného přehledu ekonomických parametrů dosažených na základě realizace příslušných marketingových strategií je možné konstatovat, že z ekonomického pohledu lze jako nejúspěšnější marketingovou strategii hodnotit marketingovou strategii založenou na dominanci na trhu. Jako v pořadí druhou ekonomicky nejúspěšnější marketingovou strategii lze hodnotit marketingovou strategii založenou na agresivitě marketingu, kdy podnikatelský subjekt – sázková kancelář – vystupuje na trhu jako analyzátor příležitostí a dostupných informací. Jako třetí ekonomicky nejúspěšnější lze hodnotit marketingovou strategii založenou na rozdílnosti produktu. Hodnocení vazby mezi ekonomickými ukazateli a uplatňovanými marketingovými strategiemi je ale vždy podmíněno souběhem dalších okolností (manažerských dovedností managementu, ekonomické situace ve státě, atd.). Nelze tedy aplikovat automaticky aplikovat marketingovou strategii založenou na dominanci na trhu na jakýkoliv podnikatelský subjekt a očekávat, že jeho ekonomické parametry (tržby, zisk) bude mít trvale růstový vývoj.

6. Závěr a zhodnocení

Tato diplomová práce na téma Komparace marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří mimo jiné hodnotí marketing 5 nejvýznamnějších „kamenných“ sázkových kanceláří a 4 internetových sázkových kanceláří. V průběhu vypracovávání diplomové práce jsem zjistil několik poměrně alarmujících skutečností, souvisejících s provozováním sázkových her a loterií ve vazbě na platnou legislativu upravující tuto oblast, zákon č. 202/1990 Sb. Sázení prostřednictvím Internetu, respektive na takových webových stránkách, které provozuje sázková kancelář mimo Českou republiku je dle zákona zakázáno. Přesto (nebo právě proto) existuje poměrně rozsáhlý seznam webových stránek provozovaných zahraničními sázkovými kancelářemi, kde je zcela beztestně realizováno internetové sázení. Posuzovat legálnost internetového sázení nicméně nebylo předmětem této diplomové práce. Jejím tématem byla komparace marketingových strategií. V úvodu této diplomové práce jsem si určil tři základní otázky z oblasti marketingu sázkových kanceláří a čtyři cíle diplomové práce. První, v úvodu definovanou otázkou bylo, jaký druh marketingových strategií sázkových kanceláří je z ekonomického hlediska úspěšnější. Na základě analýzy a komparace provedené v praktické části práce je možné konstatovat, že z ekonomického hlediska je nejúspěšnější marketingová strategie založená na dominanci na trhu, zejména v případech, kdy tuto strategii uplatňuje leader trhu. Druhou otázkou z úvodu bylo, jaké faktory nejvíce ovlivňují rozdílnost marketingových strategií „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří. Faktory, které jsou určující pro jasné přiřazení konkrétní marketingové strategie podnikatelskému subjektu je zejména počet míst, kde si lze u konkrétní sázkové kanceláře vsadit a spektrum nabízených sázkových a herních produktů. Třetí v úvodu položenou otázkou bylo, jaké metody, postupy a analýzy musí „kamenné“ i internetové sázkové kanceláře provést před definováním marketingové strategie a čím se tyto analýzy liší u „kamenných“ a internetových sázkových

kanceláři? Metody a postupy předcházející definování marketingové strategie jsou definovány v teoretické části této diplomové práce a jsou to metody pro hodnocení vnějšího okolí podnikatelského subjektu, a to metoda PEST analýzy, metoda MAP, ETOP přístup a metoda 4C. Pro hodnocení vnitřního prostředí podnikatelského subjektu by měly definování marketingové strategie předcházet Analýza silných a slabých stránek podniku, Analýza konkurenčních sil (Porterův model) a Analýza stakeholders. Všechny tyto analýzy jsou podrobně popsány v teoretické části diplomové práce.

V rámci diplomové práce jsem si samozřejmě stanovil také čtyři cíle, které měla diplomová práce splnit. Prvním cílem diplomové práce bylo zjistit nejefektivnější marketingovou strategii uplatňovanou „kamennými“ sázkovými kanceláři a nejlepší marketingovou strategii uplatňovanou internetovými sázkovými kanceláři. Tento první cíl byl splněn částečně. Jako nejefektivnější marketingová strategie byla u „kamenných“ sázkových kanceláří definována marketingová strategie založená na dominanci na trhu. U internetových sázkových kanceláří nemohla být nejefektivnější marketingová strategie určena z důvodu absence byť i jen elementární spolupráce internetových sázkových kanceláří (nulová reakce na emaily, bezpředmětné telefonické konzultace). Druhým cílem diplomové práce bylo definování nejdůležitějšího a nejvýraznějšího faktoru, který ovlivňuje marketing „kamenných“ a internetových sázkových kanceláří (faktor ceny, propagace, produktu a místa podnikání). Jako zcela určující pro stanovení vhodné marketingové strategie byly definovány dva tyto faktory – faktor produktu (počet sportovních či kulturních oblastí, ve kterých je umožněno sázet) a faktor místa podnikání (počet provozoven a kontaktních míst). Třetím cílem diplomové práce bylo zjistit a podrobně definovat současný stav legislativní úpravy problematiky sázek a loterií, a to stav aktuální a stav po připravovaných legislativních úpravách této oblasti podnikání. Tento cíl byl splněn zcela, neboť v první kapitole diplomové práce je tato problematika velice podrobně analyzována. Čtvrtým a posledním cílem diplomové práce bylo provést analýzu všech nejvýznamnějších „kamenných“ i internetových sázkových kanceláří prostřednictvím zvolené metody posouzení marketingu,

výsledky této analýzy číselně vyjádřit a následně identifikovat marketingové strategie používané sázkovými kancelářemi a provést komparace těchto marketingových strategií. Tento cíl byl splněn zcela, neboť všechny v diplomové práci uvedené „kamenné“ sázkové kanceláře (Sazka a.s., Fortuna sázková kancelář a.s., Chance a.s., SYNOT TIP a.s. a TIPSPORT a.s.) a internetové sázkové kanceláře (Bwin, Bet-at-win, Sportingbet a Betway) byly analyzovány prostřednictvím metody marketingového mixu 4P. Definování marketingových strategií používaných sázkovými kancelářemi a komparace těchto strategií pomocí ekonomických ukazatelů je obsažena v analýze v praktické části diplomové práce. Celkově lze tedy prohlásit, že došlo k naplnění všech vytčených cílů diplomové práce, které si autor definoval v úvodu.

Celkově hodnotím předkládanou diplomovou práci jako velice přínosnou nejen samozřejmě pro mě osobně, ale zejména pro laickou veřejnost a pro jednotlivce, zajímající se o problematiku marketingu sázkových kanceláří.

Seznam použité literatury

KOTLER, P.: Marketing a management. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6

HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1

SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-543-0096-8

BLAŽKOVÁ, M.: Jak využít Internet v marketingu. Praha: Grada Publisching, 2006. ISBN: 80-654-254-8

DONÁT, J.: e-business pro manažery. Praha: Grada Publisching, 2006. ISBN: 80-247-9001-7

PŘÍBORSKÝ, P.: Sázky a sázení s Internetem. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-683-7

FORET, M.: Marketing – základy a postupy. 1. vydání. Praha: Computer Press , 2001. ISBN: 80-7226-558-10

MAJARO, Š.: Základy marketingu. 1. vydání. Praha: Grada Publisching, 1996. ISBN: 80-7169-297-2

BOUČKOVÁ, S.: Marketing. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN: 80-7179-577-1

KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Praha: C. H. Beck 2003. ISBN: 80-7179-578-X

Internetové zdroje:

APKURS (internetová prezentace Asociace provozovatelů kurzových sázek). Copyright 2009. [cit. 2009-02-12]. URL< <http://www.apkurs.cz/>>

SAZKA a.s. (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL<<http://www.sazka.cz>>

FORTUNA a.s. (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL<<http://www.fortuna.cz>>

SYNOT TIP a.s. (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL<<http://www.sazka.cz>>

CHANCE a.s. (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL<<http://www.chance.cz>>

TIPSPORT a.s. (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL<<http://www.tipsport.cz>>

Bet and win (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL< <https://www.bwin.com/cz/Default.aspx>>

Bet at home (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL< <http://www.bet-at-home.com/start.aspx>>

Betway (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL< <http://betway.com/cz/welcome>>

Sportingbet (firemní internetová prezentace). Copyright 2009. [cit. 2009-01-07]. URL< <http://www.sportingbet.cz/>>